

Etude empirique des dimensions de l'orientation citoyen-client dans les stratégies de réforme des administrations publiques en Afrique

Empirical study of Citizen-Client Orientation's dimensions in reform strategies of African public administrations

HADDAD Abdelmajid

Docteur en Sciences de Gestion

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi

Laboratoire de recherche « Stratégie, Management et Gouvernance »

Maroc

haddadmjid@gmail.com

Date de soumission : 21/01/2022

Date d'acceptation : 05/03/2022

Pour citer cet article :

HADDAD.A (2022) « Etude empirique des dimensions de l'orientation citoyen-client dans les stratégies de réforme des administrations publiques en Afrique », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 3 » pp : 125 - 142.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Face à la rareté des travaux sur la mesure et l'évaluation des réformes administratives (Vigoda-Gadot & al., 2018), ce papier a pour objectif de présenter un modèle de mesure et d'évaluation de l'« Orientation Citoyen-Client » des stratégies de Réforme administrative. Ainsi, l'auteur identifie trois dimensions de mesure de cette variable « Orientation Citoyen-Client » et met en examen trois hypothèses de recherche.

Le test empirique de la validité de ces hypothèses a été conduit selon une approche qualitative par étude de cas de dix organisations publiques et semi- publiques dans six pays d'Afrique. Les résultats obtenus montrent bien que les dimensions «Statut Citoyen-Client », « Confiance Citoyen-Client » et « Satisfaction Citoyen-Client » influencent positivement l'« Orientation Citoyen-Client » de la stratégie de Réforme. La validité des hypothèses met en exergue le modèle conceptuel obtenu comme contribution académique à la mesure et à l'évaluation des Réformes administratives.

Mots clés :

Confiance ; satisfaction ; Afrique ; Réforme ; Stratégie ; Citoyen-client ; administration publique

Abstract

Faced with the scarcity of works on the measurement and evaluation of administrative reforms (Vigoda-Gadot & al., 2018), this paper aims to present a model for measuring and evaluating "Citizen-Client Orientation" in administrative reform strategies. Thus, the author identifies three measurement dimensions of this variable "Citizen-Customer Orientation" and examines three research hypotheses.

The empirical test to validate these hypotheses was conducted according to a qualitative approach by case study of ten public and semi-public organizations of six African countries. The results obtained clearly show that the dimensions "Citizen-Client Status", the "Citizen-Client Trust" and the "Citizen-Client Satisfaction" influence positively the "Citizen-Client Orientation" of the Reform strategy. The validity of the hypotheses highlights the conceptual model obtained as an academic contribution to the measurement and evaluation of administrative reforms.

Keywords :

Trust; Satisfaction; Africa; Reform; Strategy; Citizen-Customer; Public administration.

Introduction : Contexte et problématique

Le contexte de la Réforme des administrations publiques en Afrique est particulièrement complexe. En effet, la conception des stratégies de Réforme est réalisée par les bailleurs de fonds et conduit à transférer des modèles utilisés en occident (Delville, 2017) pour les recycler en Afrique. Ce transfert de stratégie de Réforme, dans des contextes différents, subit des réinterprétations nationales donnant lieu à une coproduction de l'action des administrations publiques avec des acteurs non-étatiques et étrangers (Delville, 2017).

Et même dans les cas où la stratégie de Réforme est conçue par des nationaux, elle doit avant tout être approuvée par les bailleurs de fonds comme elle doit respecter les cadrages macro-économiques (Bergamaschi, 2008). Avec la périodicité de la Réforme, nous nous trouvons devant des vagues de Réforme qui réclament en même temps la nécessité de transformer les méthodes et pratiques de management et de réformer encore les administrations publiques en Afrique [(Farazmand, 2019) ; (Dwivedi & Nef, 1982)].

Le problème de ces stratégies de Réforme en Afrique est qu'elles ne font, d'après Darbon (2003), qu'imposer des stratégies politiques pour des questions de management sans impact techniques sur la qualité des services rendus. Cet auteur estime que, sauf rares exceptions, les décideurs des administrations publiques africaines, ayant échoué à orienter les stratégies de Réforme vers les citoyens-clients, ne peuvent ni avoir la confiance de ces derniers ni leur fournir un service public de qualité. Cette confiance est nécessaire pour la réussite de n'importe quelle stratégie de réforme (Haddad & al., 2020).

Dans ce contexte particulier, Heclo (2002) a constaté que les stratégies de réforme des administrations publiques ainsi que les théories organisationnelles sont venus et disparus. L'impact est négatif sur la gouvernance des administrations publiques en Afrique (Darbon, 2003). Et comme remède à la domination conceptuelle des bailleurs de fonds, Haque (2010) propose de procéder à la Réforme des administrations publiques selon une approche multidimensionnelle par (et vers) les citoyens (et clients) et une perspective interdisciplinaire par la mobilisation des sciences de gestion, de la sociologie, de la politique, et de l'économie. Cette proposition a besoin, d'après Toye (1999), d'impliquer toutes les parties prenantes des administrations publiques dans la recherche de l'amélioration continue des services rendus aux citoyens-clients.

Pourtant, comme évoqué dans le Rapport du Haut-commissariat au Plan Marocain (2000), les stratégies de Réforme administrative connaissent une lenteur dans l'exécution préjudiciable aux intérêts des citoyens-clients. Mais, pour orienter ces stratégies vers le Citoyen-Client,

l'administration doit, d'après Myers & Lacey (1996), prendre en considération régulière les jugements des citoyens-clients sur la qualité des services publics rendus. Il importe de signaler que les discours des managers publics en Afrique révèlent qu'il existe une volonté d'orientation des stratégies de Réforme et de changement organisationnels vers le « Citoyen-Client ». En plus, selon Sabadie (2001), les réformes successives et ininterrompues reflètent bien l'urgence de mieux prendre en compte les attentes des citoyens-clients.

Cette orientation nécessite d'être mesurée afin de guider la mise en œuvre des stratégies de Réforme et d'éviter de réinventer le Roue. Par ailleurs, il existe un vide en matière de mesure et d'évaluation des stratégies de Réforme qui semblent inexistantes (Vigoda-Gadot & al., 2018). Donc, comment les dimensions de la variable « Orientation Citoyen-Client » peuvent contribuer à la mesure des stratégies de réforme en Afrique ?

Ainsi, afin de cheminer vers la compréhension de cette contribution, le développement de ce papier est organisé en trois parties. La première est consacrée à l'élaboration du cadre conceptuel de mesure et d'évaluation des stratégies de Réforme par l'orientation Citoyen-client dans les. Quant à la deuxième partie, elle est consacrée à la description de la méthodologie de recherche adoptée. Enfin, la troisième partie s'articule autour de l'étude empirique de la contribution de l'« Orientation Citoyen-Client » à la mesure des stratégies de réforme en Afrique.

1. Revue de littérature : Cadre conceptuel et hypothèses de recherche

Nous mettons l'accent plus sur le concept d'« administration publique » au lieu de préciser qu'il s'agit d'une organisation de service en général, qu'elle soit privée ou publique, car nous estimons que la stratégie de Réforme concerne aussi bien l'administration publique et l'entreprise privée. En effet, avec le courant du New Public Management, nous assistons à une convergence des méthodes de management du secteur privé et celles des administrations publiques. Mais pour des questions de spécialisation, nous allons nous limiter à l'étude des organisations délivrant des services publics.

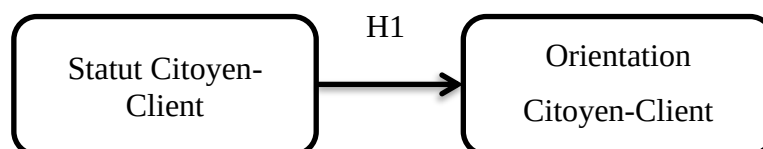
Par ailleurs, la revue de littérature nous a permis d'identifier les dimensions qui permettent de mesurer la variable « Orientation Citoyen-Client ». Il s'agit du « Statut citoyen-client », de sa « Satisfaction citoyen-client » et de sa « Confiance citoyen-client ».

1.1. Le statut Citoyen-client

La première dimension qui permet de mesurer l'« orientation citoyen-client » est le « Statut citoyen-client » de l'utilisateur d Service Public. En effet, pour garantir l'orientation des stratégies de Réforme vers le citoyen-client, il faut tout d'abord confier à l'utilisateur de service le statut de Citoyen-client. Williams (1986) considère que le client est l'axe central autour duquel toutes les actions de l'organisation doivent se dérouler. Quant à Horovitz (1987), un service rendu atteint son niveau d'excellence quand il répond aux attentes des citoyens. Steward & Clarke (1987) constatent également que l'action des administrations publiques est le résultat des relations entretenues entre les décideurs, le personnel des administrations publiques et les citoyens-clients.

D'après Haddad et al (2020), l'utilisateur du service public transpose inconsciemment et spontanément ses comportements de consommateurs de prestations des entreprises privées vers les services publics délivrés par des organisations publiques. Il se comporte d'une nouvelle manière dont l'administration publique l'ignore et ne la comprend pas car les managers publics sont « trop » conscient que la rationalité managériale des entreprises privées est différente du contexte juridique d'action des administrations (Vigoda-Gadot, et al., 2018).

En plus, Amiel (2003) considère le client d'un « service » comme un citoyen. Sabadie (2001) le considère également comme un client et un citoyen en même temps. C'est pourquoi Le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques en Europe (CAF) a adopté aussi ce nouveau statut. Ainsi, nous énonçons l'hypothèse n°1 suivante : « *L'orientation citoyen-client de la Réforme est fortement liée à la considération de l'utilisateur de Service comme un citoyen-client* ».



1.2. La satisfaction des Citoyens-clients

La deuxième dimension qui contribue à la mesure de l'« orientation citoyen-client » est la « Satisfaction citoyen-client ». En effet, Ragainé, (2010), constate que cette dimension est liée à l'origine à la complexité de ce nouveau statut de l'utilisateur de Service : le Citoyen-Client. Cette dimension compose une dimension principale de la variable « Orientation citoyen-client ».

Dans le contexte des services publics, l'approche Client du marketing a été adoptée afin d'évaluer la satisfaction de l'utilisateur des services en tant que Client (Van de Wall & Bouckaert, 2003). Ces deux auteurs constatent que ce recours à l'évaluation par des indicateurs de satisfaction est indispensable pour connaître le jugement des citoyens-clients vis-à-vis de la qualité de la stratégie de Réforme. L'apport du Marketing à l'étude de la problématique de la satisfaction dans les services a été supporté par les contributions de SERVQUAL comme instrument de mesure de la satisfaction des clients (Parasuraman et al., 1990).

D'après Van de Wall et Bouckaert (2003), la recherche de cette satisfaction a été contrôlée par des indicateurs permettant de juger la qualité du service public perçue par les citoyens-clients. Ils soulignent que la perception de cette qualité est produite par les attentes et la vision issues des interactions entre le citoyen-client et le système de management administratif. En effet, Chevallier (1988) constate que la concentration sur la qualité de Service est à l'origine de l'« orientation Citoyen-Client ». De même, Éthier (1992) constate qu'il y a une forte relation entre la qualité du service public et l'orientation des stratégies de Réforme vers le Citoyen-Client.

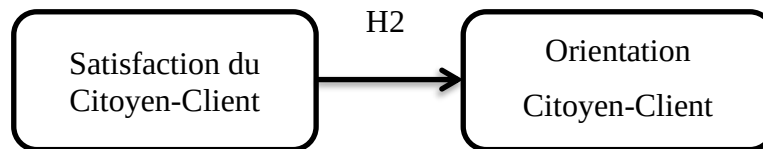
Dans ce sens, Dinsdale et Marson (1999), estiment que l'introduction de la dimension « satisfaction du citoyen-client » dans le contexte des administrations publiques revient à la nature du service public qui affecte en amont la satisfaction indépendamment de sa qualité.

Eiglier & Langeard (1987) souligne en plus que cette satisfaction est une qualité subjective de Service. En plus, Cronin & Taylor (1992) ont constaté empiriquement qu'il y a une forte dépendance entre la qualité du service public à réformer et la satisfaction du citoyen-client.

Par conséquent, selon Ragainne (2010), les décideurs et les managers publics s'accordent sur la nécessité de mettre la « satisfaction citoyen-client » au centre des stratégies de Réforme administratives. C'est pourquoi, d'après Ragainne (2012), on insiste dans les discours des responsables sur l'évaluation des services par la satisfaction des citoyens-clients. Cette évaluation par la « satisfaction citoyen-client » est considérée à la fois comme un rapprochement entre l'administration publique et les citoyens-clients (Cluzel-Métayer, 2006), comme un objectif des stratégies de Réforme et comme un indicateur de la performance des administrations (Warin, 1999). Plus encore, selon Cluzel-Métayer (2006), l'évolution des stratégies de réforme se caractérise par un recentrage sur la « satisfaction citoyen-client ». En effet, Chevallier (2005) estime que toute stratégie de réforme administrative orientée vers le citoyen-client doit être orientée vers la satisfaction de ce dernier.

La « satisfaction citoyen-client » est considérée de ce fait comme un paramètre d'évaluation des services public (Chevallier, 2003); (Lorino, 1999) ; (Warin, 1993, 1997, 1999) et une

dimension de l'« Orientation Citoyen-Client ». Ainsi, nous pouvons formuler l'Hypothèse n° 2 suivante : « *La satisfaction du citoyen-client aurait un effet positif sur « l'orientation Citoyen-client ».*



1.3. La confiance des citoyens-clients

D'après Van de Walle & Bouckaert (2003), les décideurs s'inquiètent de plus en plus de la baisse du niveau de la confiance des citoyens-clients dans les stratégies de Réforme. Selon Vigoda-Gadot et al. (2018), il existe des liens entre « confiance des citoyens-clients » et « nécessité de nouvelle stratégie de réforme ». En plus, à l'instar de la relation « satisfaction » et « Qualité », Gounaris & Venetis (2002) constatent que la « confiance citoyen-client » est liée la qualité du service « public ». Cette Qualité est un facteur déterminant pour le renforcement de la Confiance (Nefzi, 2007) du citoyen-client.

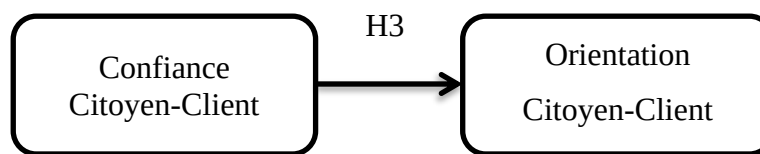
Par ailleurs, l'étude de la relation « confiance » & « satisfaction » a conduit au constat de Siriex & Dubois (1999) et Frisou (2000) qui considèrent la satisfaction comme un antécédent de la confiance dans la relation Administration publique et Citoyen-client. Pour Boyer & Nefzi (2008) et Athanasopoulou (2009), la « confiance citoyen-client » est déterminée par la qualité du service public perçue par le citoyen-client. D'après Haddad & al. (2020), la qualité du service public influe sur la confiance des citoyens-clients. Cette confiance mutuelle entre l' « administration » et son « citoyen-client » a été largement développée dans les travaux du Marketing Interactif (Mssassi (1998). Leur objectif était d'éviter toute situation conflictuelle entre le (citoyen) client et l'organisation de Service (administration publique).

Ainsi, la Réforme en tant que transformation des modes et formes d'organisation, nécessite, d'après Boughanbouz & Aliouat (2012), la reconsidération du rôle de la « confiance citoyen-client ». Zucker (1986) considère également que cette dernière est indispensable pour créer et maintenir la coopération entre l'administration publique et son entourage.

Aussi, la recherche de la confiance dans la réforme est devenue, d'après Eun & Pupion (2018), la raison pour laquelle les nouvelles stratégies de Réforme sont conduites. McNabb (2009) affirme que la réforme devient urgente lorsque la confiance des citoyens-clients dans les

décideurs qu'ils dirigent est dégradée. Cette confiance est devenue comme une relation de clientèle entre l'administration publique et ses usagers (Eun & Pupion, 2018).

De ce qui précède, nous constatons que la « confiance citoyen-client » permet de juger le degré d'intégration de la variable « Orientation citoyen-Client » dans les stratégies de réforme des administrations publiques. De ce qui précède, l'hypothèse n° 3 sera : « *La « Confiance citoyen-client » dans la stratégie de Réforme aurait un effet positif sur l'« orientation citoyen-client »* ».



2. Démarche méthodologique de la recherche

Pour répondre à la question centrale de notre problématique, nous avons maintenu une posture Interprétativiste et un raisonnement Abductif. Nous avons également mobilisé une démarche qualitative par étude de cas de dix administrations publiques en Afrique. Ce nombre de cas a été limité par le principe de saturation théorique (Thiétart, 2007). Quant à la collecte de données, elle a été réalisée grâce aux entretiens semi-directifs et au focus groupe. L'analyse de ces données a été conduite grâce à l'analyse thématique transversale et verticale.

En ce qui concerne l'échantillon étudié, il s'est agi de huit administrations publiques et de deux organisations semi-publiques réparties sur quatre pays africains à savoir : Le Sénégal, le Maroc, le Nigéria et le Soudan. Le choix de ces pays a été guidé par la poursuite incessante de la cohérence des résultats à obtenir. Nous avons opté également pour le choix des cas différents (Yin, 2003) d'un point de vue culturel, économique, social et politique et ce dans le but de garantir la richesse des résultats empiriques.

Ainsi, l'échantillon étudié représente la richesse linguistique et culturelle de l'Afrique : entre pays anglophone, francophone et arabophone, différentes ethnies, traditions et religions. Il est en plus représentatif de la population étudiée et suppose que l'Échantillonnage est non probabiliste. Le tableau n°1 décrit les caractéristiques communes des cas de l'échantillon étudié.

3. Résultats et discussion

Au terme de l'étude empirique, les résultats ont démontré qu'il existe des liens de causalité entre la variable « Orientation citoyen-client » de la stratégie de Réforme et ses dimensions de mesure à savoir : le « Statut citoyen-client », la « Satisfaction citoyen-client » et la « Confiance citoyen-client ». Les Trois hypothèses ont été entièrement validées. En effet, les résultats empiriques issus de l'analyse transversale et verticale ont permis d'accepter ces trois hypothèses (H1, H2 et H3). Le tableau n°1 représente les caractéristiques des cas des administrations publiques étudiées. Au nombre de 12, les interviewés sont des directeurs centraux et régionaux. Ce nombre limité se justifie par l'existence de peu d'administrations publiques impliquées directement dans les stratégies de Réforme.

De surcroît, nous avons étudié les relations entre les différentes variables identifiées dans la réflexion théorique: la variable « Orientation citoyen-client », la dimension « Statut Citoyen-Client », la dimension « satisfaction citoyen-client » et la dimension « confiance citoyen-client ». Ensuite, nous avons confronté les hypothèses issues de l'analyse théorique aux données empiriques afin de tester leur validité.

3.1. La relation entre le « statut Citoyen-Client » et l'« orientation citoyen-client »

L'analyse des verbatims des interviewés a permis de valider la première hypothèse. Ceci confirme que l'orientation citoyen-client de la Réforme est fortement liée à la considération de l'utilisateur du service public comme un citoyen-client. En effet, les résultats empiriques ont démontré qu'il existe des liens de causalité entre le « statut Citoyen-Client » et l'« Orientation citoyen-client » dans le cadre des stratégies de Réforme des administrations publiques en Afrique.

Tableau N°1 : Les caractéristiques communes des cas étudiés

Cas	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
Caractéristiques										
Zone géographique	Afrique du Nord				Afrique de l'Ouest			Afrique de l'Est		Afrique de l'Ouest
Pays africain	Maroc				Nigéria	Sénégal	Nigéria	Soudan		Sénégal
Type d'établissement	Organisation publique			Organisation semi-publique		Organisation publique				
Représentant	Direction Centrale			Direction régionale		Direction Centrale				
Statut de l'interviewé	Directeur général			Directeur régional		Directeur général				
Activité de l'établissement	Conception des Stratégies de Réforme			Système de management administratif		Mise en œuvre des Stratégies de Réforme		Formation et conception des stratégies de Réforme		

Source : construction personnelle de l'auteur

En plus, les résultats du tableau n°2, de la page suivante, montrent que la dimension « Statut Citoyen-Client » est la plus forte pour l'ensemble des interviewés puisqu'elle représente 45,5% du nombre des catégories évoquées, avec un poids de fréquence de 100%. Ceci démontre bien que l'« Orientation citoyen-client » est fortement liée à la considération de l'utilisateur du service public comme un « citoyen-client ».

Cette dimension a un pouvoir très fort sur la compréhension de la maîtrise de la réforme par la mesure de son orientation vers le citoyen-client. Le tableau n°2 illustre parfaitement la primauté du thème « Statut Citoyen-Client » qui est très influent. Plus précisément, cette nouvelle considération de l'utilisateur du service public exerce un impact positif sur l'orientation de la réforme vers le « citoyen-client », cible finale de sa stratégie. Ceci permet alors de confirmer l'hypothèse H1.

Tableau N°2 : Synthèse de la validation des hypothèses relatives à l'orientation de la réforme vers la « satisfaction citoyen-client », la « confiance citoyen-client » et le « Statut citoyen-client »

Ordre	Hypothèse à l'origine	Fréquences cumulées et Validation des hypothèses		
		Absolues	relatives	Poids
H.1.	Hypothèse sur l'orientation citoyen-client de la Réforme vers la considération de l'usager de Service, à la fois, comme un citoyen-client	Validée		
Dimension Statut Citoyen- Client	Entièrement Validée	201	45,5%	12/12=100%
H.2.	Hypothèse sur l'influence de la satisfaction sur l'orientation de la réforme vers le Citoyen-Client	Entièrement Validée		
Dimension Satisfaction Citoyen- Client	Entièrement Validée	124	28%	12/12=100%
H.3.	Hypothèse sur l'influence de la confiance sur l'orientation de la réforme vers le Citoyen-Client	Validée en partie		
Dimension Confiance Citoyen- Client	Validée en partie.	117	26,5%	7/10=75%

Source : construction personnelle de l'auteur

De surcroît, les répondants ont proposé les sous-dimensions suivantes pour pouvoir comprendre comment aborder la mesure du « statut Citoyen-client, à savoir :

- Les engagements et codes promulgués par l'administration régissant sa relation avec le citoyen-client ;
- La centralité de la réforme sur le citoyen-client.
- La conscience du citoyen-client et son ouverture sur l'administration publique ;
- Le statut du Citoyen-client comme actionnaire et contribuable ;
- La pratique des méthodes de gestion de la relation Client;

3.2. La relation entre la « satisfaction Citoyen-Client » et l'«Orientation citoyen-client »

L'étude empirique confirme également que la dimension « Satisfaction Citoyen-Client » sert à mesurer le degré d'Orientation de la stratégie de Réforme vers le Citoyen-Client. En effet, comme l'illustre le tableau n°3, les interviewés des cas étudiés accordent presque la même importance, une moyenne de 12,4 des évocations liées à la dimension « Satisfaction Citoyen-

Client ». Les résultats des deux tableaux n°2 et n°3 illustrent bien la validité de l'hypothèse numéro 2.

Les interviewés ont confirmé, à l'unanimité, l'influence de cette dimension sur l'orientation de toute stratégie de Réforme vers le citoyen-client. Elle a été citée par 100% des répondants. Ces derniers estiment qu'on ne peut pas juger qu'une stratégie de réforme est axée sur le citoyen-client si cette dernière ne prévoit pas et n'œuvre pas pour Sa satisfaction. Ils estiment également que la stratégie de Réforme doit être modelée de manière à répondre aux attentes du citoyen-client. Ils stipulent également que tous les efforts fournis dans ce sens doivent être orientés vers la « Satisfaction citoyen-client ».

Tableau N°3 : Grille de synthèse de l'analyse horizontale des perceptions des directeurs en relation avec la contribution de la dimension « satisfaction citoyen-client» à la mesure de la variable « Orientation Citoyen-Client » des stratégies de Réforme

Catégories de thèmes	MP1	MP2	MP3	MQ4	MQ5	MP6	MP7	MP8	MP9	MP10	Fréquences cumulées		
											Absolues	relatives	Poids
Statut du Citoyen-Client	42	21	20	9	13	29	31	16	10	10	201	45,5%	10/10 =100%
Satisfaction du Citoyen-Client	12	12	12	11	12	13	15	16	11	10	124	28%	10/10 =100%
Confiance du Citoyen-Client	19	0	0	15	0	21	14	18	16	14	117	26,5%	7/10=75%

Source : construction personnelle de l'auteur

L'analyse thématique des dix cas en relation avec le thème « Satisfaction Citoyen-Client » nous a permis de faire sortir les sous-dimensions suivantes, à prendre en considération dans le cadre de la mesure de l'orientation de la réforme vers le citoyen-client:

- La satisfaction du citoyen-client par l'amélioration de la qualité du service public ;
- L'implication du Citoyen-client dans la conception de la stratégie de la réforme ;
- L'engagement de l'administration dans le but de rendre le citoyen-client content par la consommation de son service;
- La mise en place des baromètres de mesure de la « satisfaction citoyen-client » ;
- Les engagements affichés en termes de satisfaction et de qualité du Service Public ;

-L'engagement de l'administration publique dans la poursuite incessante de la « satisfaction citoyen-client »;

3.3. La relation entre la « Confiance Citoyen-Client » et l'«Orientation citoyen-client »

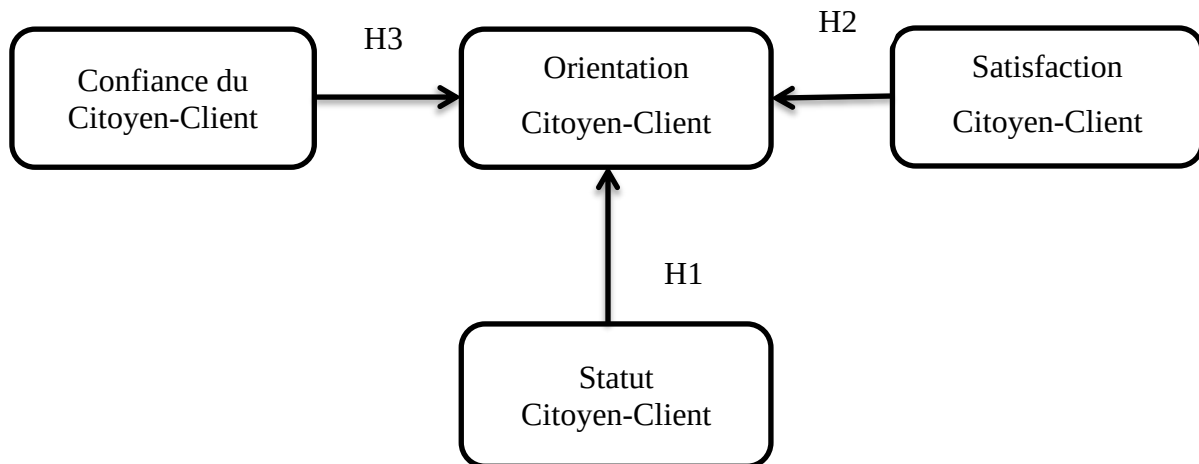
D'après le tableau n°3, cette dimension a été évoquée par 75% des répondants. Elle n'a pas suscité l'intérêt de la majorité des interviewés. Cette attitude peut être expliquée par la sensibilité de la question de la « Confiance » pour certaines organisations du Service Public. Néanmoins, l'hypothèse n°3 peut être partiellement validée car elle représente une valeur relative de 26,5% des évocations (voir tableau n°2). De ce fait, l'influence de la « confiance du citoyen-client » sur « l'orientation Citoyen-Client » est positive et permet de mesurer la stratégie de Réforme.

En effet et afin de comprendre comment cette dimension de « Confiance Citoyen-Client » permet de mesurer l'orientation de la Réforme vers sa cible. L'analyse thématique nous a permis de faire sortir les sous-dimensions de mesure suivantes :

- Le contexte politique, social et culturel de l'administration publique;
- Le gain de la confiance par l'atteinte de la satisfaction du Citoyen-client et par l'amélioration des dimensions qualitatives du Service Public (Haddad et al, 2020) ;
- La mise en place des baromètres de mesure de la « confiance citoyen-client » ;
- La promotion de la compétitivité de l'administration publique en matière de prestation de service.

Par ailleurs, la synthèse de l'analyse thématique nous permet de trancher sur l'influence positive des trois dimensions, « le statut Citoyen-client », la « satisfaction Citoyen-client » et la « confiance Citoyen-client », sur l'Orientation de la Stratégie de Réforme vers le citoyen-client. Ainsi, nous obtiendrons le modèle de mesure et d'évaluation de l'Orientation de la stratégie de Réforme vers citoyen-client comme l'illustre la figure n°1 de la page suivante :

Figure n°1 : Modèle de mesure et d'évaluation de « l'orientation Citoyen-client » dans les stratégies de Réforme



Source : construction personnelle de l'auteur

Conclusion

Les résultats de la présente recherche proposent des représentations de l'administration publique et des citoyens-clients en tant qu'usagers des services publics. Au niveau théorique, ceci contribue à la consolidation de la considération du nouveau statut de l'utilisateur du Service Public en tant que citoyen-client. Ceci permet également d'appuyer les travaux académiques sur la mise en œuvre des pratiques de management de la satisfaction et de la confiance des usagers du Service Public dans les administrations publiques.

Aussi, déjà présent dans le secteur privé, le Marketing relationnel doit être appliqué dans le contexte du service public. Sa convergence avec les pratiques du management par la qualité contribue empiriquement à la reconsidération de la place des sciences de gestion, parmi les autres disciplines appliquées, dans la gestion stratégique des administrations publiques. Par ailleurs, la complexité de la réforme administrative (Haddad et al, 2020) peut être traitée selon une approche systémique (Chevalier, 2009) en tenant compte les dimensions de l'« Orientation Citoyen-Client » comme sous variables médiatrices de tout modèle stratégique de réforme adopté.

En ce qui concerne les limites de cette recherche, elle est d'ordre épistémologique. En effet, on a besoin d'intégrer l'avis des hommes politiques élus à la tête des administrations publiques. Ceci pose un problème disciplinaire, car il crée un chevauchement entre les sciences de gestion visant les managers publics et les sciences politiques et juridiques visant les hommes politiques.

Par ailleurs, les résultats de cette recherche doit être enrichis par le développement d'une démarche de transition des stratégies d'administration publique vers des stratégies de Réforme orientée vers le Citoyen-client. Nous envisagerons également concevoir une démarche de mise en œuvre de ce genre de stratégies.

Enfin, la mesure et l'évaluation de l'« orientation citoyen-client » des stratégies de Réforme permet de combler le vide existant en matière de mesure et d'évaluation des réformes administratives qui semblent inexistantes (Vigoda-Gadot & al., 2018).

BIBLIOGRAPHIE

- Amiel, M. (2003). La qualité de services dans les administrations publiques: un défi du changement. Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique, (7), pp. 149-164.
- Athanasopoulou P., (2009), Relationship quality: a critical literature review and research agenda, European Journal of Marketing, 43, 5/6, 583 – 610.
- Bergamaschi I., 2008, Mali : Patterns and Limits of Donor-driven Ownership, Global Economic Governance Program Working Papers n° 41, Oxford, University College, 39 p.
- Boughanbouz , C. & Aliouat, B. (2012). La construction de la confiance inter-acteurs dans les pôles de compétitivité : fondements & propositions. Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation.
- Chevallier J., (2003). L'état post-moderne, LGDJ, Paris.
- Chevallier, J. (1988). « Le discours de la qualité administrative ? », Revue française d'Administration publique, n° 46, avril-juin, p. 287-309.
- Chevallier, J. (2005). Le service public. Paris : Presses Universitaires de France
- Cluzel-Métayer, L. (2006), Le service public et l'exigence de qualité, Nouvelle Bibliothèque de thèses. Dalloz.
- Cronin Jr, J. J. & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. Journal of Marketing, 56(3), pp.55-68.
- Darbon, D. (2003). Réformer ou reformer les administrations projetées des Afriques?. Revue française d'administration publique, (1), 135-152.
- Dinsdale, G., & Marson, D. B. (1999). Citizen/client Surveys [computer File]: Dispelling Myths and Redrawing Maps. Geoff Dinsdale, D. Brian Marson for the Citizen-Centred Service Network. Canadian Centre for Management Development.

- Dwivedi, O. P., & Nef, J. (1982). Crises and continuities in development theory and administration: first and third world perspectives. *Public Administration and Development*, 2(1), 59-77.
- Eiglier P. & Langeard E. (1987). *Servuction: Le marketing des services. Stratégie et Management*, Paris, Mc Graw-Hill. p.159.
- Éthier, G . (1992). La qualité des services publics. In :Bouchard, G. (1992). *Management public: comprendre et gérer les institutions de l'État sous la direction de Roland Parenteau*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 1992, 640 p. Politique, (22), 161-163.
- Eun, J. & Pupion, P.-C. (2018). Le management public entre confiance et défiance. *Management international*, 23(3), 14-15.
- Farazmand, A. (Ed.). (2019). *Handbook of comparative and development public administration*. CRC press.
- Frisou, J. (2000). Confiance interpersonnelle et engagement: une réorientation behavioriste. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 15(1), pp. 63-80.
- Gounaris, S.P. et Venetis, K. (2002). Trust in industrial service relationships: behavioral consequences, antecedents and the moderating effect of the duration of the relationship. *Journal of Services Marketing*, 16(7), pp.636-655.
- Haddad A., Mssassi S. & Makkaoui M. (2020). Contribution du management par la qualité à l'étude systémique des dimensions de la réforme administrative: Revue de littérature et proposition d'un modèle conceptuel pour le service public. *European Scientific Journal* Vol.16, No.13. pp. 232-259
- Haque, M. (2010). Repenser l'administration pour le développement – Hommage à Fred W. Riggs. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 76(4), 803-809.
- Haut-commissariat au Plan (2000). *Rapport d'évaluation du plan de développement économique et social 2000-2004*.
- Heclo, H. (2002). The spirit of public administration. *PS: Political Science & Politics*, 35(4), 689-694.
- Horovitz J. (1987). *La qualité de service à la conquête du client*, Inter-édition.
- Lavigne Delville, P. (2017). Regards sur l'action publique en Afrique. Introduction. *Anthropologie & développement*, (45), 13-22.
- Lorino P., (1999). La recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public, *Politiques et Management Public* 17 (2), 21-33.

- McNabb, D. E. (2009). The new face of government : How public managers are forging a new approach to governance. Boca Raton, FL : Auerbach Publications.
- Mssassi, S. (1998). Un système de gestion intégrale de la qualité en matière de services industriels : étude des perceptions de la qualité des services bancaires et d'assurance par les entreprises clientes. Thèse de doctorat en Sciences de gestion soutenue à l'Université Paris 12.
- Myers, R., & Lacey, R. (1996). Consumer satisfaction, performance and accountability in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 62(3), 331-350.
- Nefzi, A. (2007). La relation entre la perception de la qualité et la fidélité : une application à la distribution des parfums et cosmétiques en France, actes du colloque E.Thil.
- Nefzi, A. et Boyer, A. (2009). La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts. *La Revue des Sciences de Gestion*. (3). pp. 43-54.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.
- Ragaigne, A. (2010). Les fonctions de l'évaluation des services publics locaux par la satisfaction des usagers, entre apprentissage et discipline (Doctoral dissertation).
- Ragaigne, A. (2012). L'évolution des discours sur l'évaluation des services publics par la satisfaction des usagers: une analyse comparative France et Royaume-Uni sur la période 1980-2007. *Politiques et management public*, 29(3), 325-342.
- Sabadie, W. (2001). Contribution à la mesure de la qualité perçue d'un service public (Doctoral dissertation).
- Sirieix I. & Dubois p.l. (1999), Vers Un Modèle Qualité Satisfaction Intégrant La Confiance, recherche et applications en marketing, 14, 3, pp: 1-22.
- Steward, J. & Clarke, M. (1987). « The Public Service Orientation :Issues and Dilemmas », *Public Administration (R.I.P.A.)*, Oxford, England, vol. 65, n° 2, p. 161-177.
- Thietart, R. A. (2007). Méthodes de recherche en management. Paris, Dunod.
- Toye, J. (1999). Nationalising the anti-poverty agenda. *IDS Bulletin*, 30(2), 6-12.
- Tritter, J. (1994). THE CITIZEN'S CHARTER: Opportunities for users' perspectives?. *The Political Quarterly*, 65(4), 397-414.
- Van de Walle, S. & Bouckaert, G. (2003). Comparer les niveaux de confiance des citoyens et de satisfaction des utilisateurs en tant qu'indicateurs de bonne gouvernance. *Revue internationale des sciences administratives*, 69(3). pp. 363-400.

- Vigoda-Gadot, E., Cohen, N. & Tsfat, Y. (2018). Réformer les pays : étude mondiale sur la nécessité de futures réformes managériales dans le secteur public. *Revue Internationale des Sciences Administratives* (4/84).pp. 793-812.
- Warin, P. (1993). Vers une évaluation des services publics par les usagers?. *Sociologie du travail*, 309-331.
- Warin, P. (1997). Quelle modernisation des services publics?: les usagers au cœur des réformes. *FeniXX*.
- Warin, P. (1999). La performance publique: attentes des usagers et réponses des ministères. *Politiques et management public*, 17(2), 147-163.
- William, S. H. W. (1986). « In Search of Bureaucratic Excellence », *The Bureaucrat*, vol. 15, n° 1, p. 16-21.
- Yin R.K., (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. Troisième édition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zucker, L. G. (1986). « Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920 » *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 8, pp. 53- 111.