

L'effet de la digitalisation des services publics fournis par la commune de Kénitra sur la qualité perçue

The effect of digitizing the public services provided by the municipality of Kénitra on perceived quality

Rokia EL BELGHITI, (doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations
Faculté d'Economie et de Gestion
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Abderrazak EL ABBADI, (enseignant chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	ENCG Kénitra, BP 1420 Campus universitaire Kénitra 0537329421
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL BELGHITI, R., & EL ABBADI, A. (2024). L'effet de la digitalisation des services publics fournis par la commune de Kénitra sur la qualité perçue. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(8), 592-608. https://doi.org/10.5281/zenodo.13622780
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 20, 2024

Accepted: August 30, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 8 (2024)

L'effet de la digitalisation des services publics fournis par la commune de Kénitra sur la qualité perçue

Résumé

Dans le cadre de la modernisation et la restructuration du secteur public, visant à terrasser le chemin vers la bonne gouvernance, les collectivités territoriales marocaines se sont vues obligées de revoir leur mode de fonctionnement et de communication. Ces dernières ont été orientées vers plus de digitalisation de leurs services, avec un souci permanent de satisfaire le citoyen ou plutôt, leur nouveau « client », en essayant d'améliorer la qualité perçue des services.

C'est dans ce contexte que nous avons jugé pertinent d'identifier, en nous basant sur le modèle Sabadie (2003), les éventuels points d'articulation entre la digitalisation des services publics d'une commune et leur qualité perçue, en prenant comme cas d'étude, la commune de Kénitra où il a fallu répondre à la question suivante :

Comment la digitalisation des services fournis par la commune peut-elle impacter leur qualité perçue ?

Pour y répondre, nous avons opté pour une démarche qualitative, d'abord à travers deux entretiens semi-directifs, l'un avec un consultant en digitalisation et data science et l'autre avec le responsable coordination et communication, chargée de la mise en œuvre de la digitalisation au niveau de la commune de Kénitra, puis via une étude documentaire du site de la commune et des documents fournis par ledit responsable.

Les résultats ont mis en évidence l'impact positif de la digitalisation des services communaux sur leur qualité perçue, et ce pour les différentes dimensions du modèle citoyen (Sabadie, 2003), excepté les deux dimensions « tangibilité » et « relation » que nous avons écartées de l'analyse puisqu'elles ne représentent pas la qualité perçue d'un service public digitalisé.

Mots clés : Digitalisation, Qualité perçue, Service public, Commune, Management public

JEL Classification : H83

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

As part of the modernization and restructuring of the public sector, aimed at paving the way towards good governance, Moroccan local authorities have been obliged to review their operating and communication methods. They have moved towards digitizing their services, with a constant concern to satisfy the citizen, or rather, their new “customer”, by trying to improve the perceived quality of services.

It is in this context that we felt it relevant to identify, based on the Sabadie model (2003), possible points of articulation between the digitization of a municipality's public services and their perceived quality, taking as our case study the municipality of Kénitra, where we had to answer the following question:

How the digitization of services provided by the municipality can impact their perceived quality?

To answer this question, we opted for a qualitative approach, firstly through two semi-directive interviews, one with a digitalization and data science consultant, and the other with the coordination and communication manager in charge of implementing digitalization at the Kénitra municipality, and then through a documentary study of its website and internal documents provided by the said manager.

The results highlighted the positive impact of the digitization of municipal services on their perceived quality, and this for the various dimensions of the citizen model (Sabadie, 2003), with the exception of the two dimensions “tangibility” and “relationship”, which we left out of the analysis as they do not represent the perceived quality of a digitized public service.

Key words: Digitization, Perceived quality, Public service, municipality, New public management

Classification JEL: H83

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

La Digitalisation est aujourd'hui une tendance phare au sein des administrations publiques du Maroc, et ce, pour plusieurs raisons.

D'abord, vu les multiples avantages qu'elle peut permettre de réaliser en matière d'économies de ressources qu'elles soient financières, humaines ou matérielles, à travers l'automatisation des processus administratifs. Cette automatisation limite l'utilisation de supports physiques tels que le papier, ainsi que le temps et les efforts consacrés aux tâches répétitives, ce qui se traduit non seulement par une réduction des dépenses, mais également par une meilleure répartition des ressources humaines qui peuvent alors mieux se focaliser sur des tâches à plus grande valeur ajoutée.

En effet, selon un rapport de la Banque Mondiale, le projet d'une nation digitale réussie peut faire économiser au Maroc environ 718 millions d'heures de travail par an, soit 1% du PIB, ce qui pourrait avoir des retombées positives sur l'innovation et renforcer la compétitivité du pays, tout en offrant à l'État la possibilité d'investir dans des domaines stratégiques pour le développement, tels que l'éducation, la santé et les infrastructures.

Ensuite, en raison de la conjugaison de plusieurs contextes qui convergent tous vers la nécessité de digitaliser l'administration publique pour qu'elle devienne plus performante et résiliente. Parmi ces contextes nous pouvons citer : les impératifs liés aux principes de bonne gouvernance telles la transparence et la participation des citoyens, la crise sanitaire du Covid-19 qui a d'ailleurs servi de catalyseur à la digitalisation puisqu'il fallait assurer la continuité du service public, et le Nouveau Management Public qui a ramené les logiques d'efficacité, d'efficience et de servuction à l'administration publique.

Selon cette dernière logique, une administration performante doit être capable de fournir des services accessibles, rapides, transparents et personnalisés en fonction des besoins particuliers de chaque utilisateur afin d'assurer sa satisfaction.

C'est dans ce contexte que nous avons jugé pertinent d'identifier, les éventuels points d'articulation entre la digitalisation des services publics d'une commune et leur qualité perçue, en prenant comme cas d'étude la commune de Kénitra, à travers la question suivante :

Comment la digitalisation des services fournis par la commune peut-elle impacter leur qualité perçue?

Pour répondre à cette question, cet article expose et discute d'abord une revue de littérature des principaux modèles de la qualité perçue des services et présente les principaux soubassements théoriques et empiriques de l'effet de la digitalisation sur la qualité perçue des services publics. Ensuite, il offre, d'après les entretiens réalisés avec deux professionnels de la digitalisation, une analyse permettant d'appréhender l'impact de la digitalisation sur la qualité des services communaux par rapport aux dimensions du modèle citoyen de William Sabadie (2003), dont nous avons écarté «La tangibilité» et «la relation» puisqu'elles ne sont pas adaptées au cas d'un service public digitalisé comme J. W. Boulton, S. C. Rourke, & M. E. Van de Walle, (2018) l'ont confirmé.

Enfin, l'article assure, une contextualisation de la question de l'effet de la digitalisation sur la qualité perçue des services publics, aux services digitalisés ou en cours de digitalisation au niveau de la commune de Kénitra, en identifiant les dimensions du modèle retenu que ces derniers impactent ou peuvent impacter une fois finalisés.

2. Revue de littérature

Avant de présenter et discuter les différents modèles de mesure de la qualité et les soubassements théoriques et empiriques à la question de l'impact de la digitalisation sur la

qualité perçue des services publics, un passage en revue des deux concepts clé de notre étude, à savoir la digitalisation et la qualité perçue, s'avère nécessaire.

2.1. Définitions des concepts clé

- **La digitalisation des services publics**

L'OCDE a défini la digitalisation par le fait d'utiliser la technologie et les données numériques ainsi que par leurs interconnexions, afin de créer des nouvelles activités ou pour améliorer les anciennes. (OCDE, 2019)

La digitalisation des services publics se réfère à l'utilisation de technologies numériques pour améliorer l'efficacité, l'accessibilité et la transparence des services fournis par les gouvernements aux citoyens (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019). Elle vise à transformer des processus administratifs en solutions numériques, facilitant ainsi l'interaction avec les citoyens et améliorant la qualité perçue des services (Janowski, 2015). Cette transition inclut l'automatisation des tâches, l'usage de plateformes en ligne pour l'accès aux services, et l'intégration de données pour une prise de décision plus informée (Lindgren & van Veenstra, 2018).

- **La qualité perçue d'un service**

Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988) définissent la qualité perçue d'un service comme l'évaluation globale de sa supériorité d'un service par les consommateurs. Cette définition stipule que les utilisateurs des services vont les évaluer. Celui dont ils percevront la supériorité est un service de qualité

Grönroos (2000) lui, propose que la qualité perçue résulte de la comparaison entre les attentes du client et la performance réelle du service. Ici la comparaison n'est plus entre services semblables comme pour la définition précédente, mais entre attentes et réalité. Selon l'auteur, cette comparaison peut impacter positivement ou négativement la satisfaction des usagers envers un service public.

Zeithaml (1988) rejoint Grönroos dans ce sens, puisqu'il définit aussi la qualité perçue comme un jugement global sur la qualité d'un service, basé sur la perception des différences entre les attentes initiales et l'expérience réelle.

Nous pouvons constater que le point commun entre ces différentes définitions est qu'elles soulignent l'importance des perceptions des utilisateurs dans l'évaluation de la qualité d'un service public.

2.2. Importance de cette notion de qualité perçue pour les collectivités marocaines en tant qu'indicateur de performance

Selon la LOF, Loi organique relative à la loi de finances, la performance d'une collectivité est sa capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés. Elle a pour objectif d'augmenter l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats prédéfinis selon les moyens prédéterminés.

Dans ce sens, la mise en place d'une démarche de performance dans une collectivité permet d'en assurer le pilotage selon trois principaux objectifs, le renforcement de la transparence, l'amélioration de l'efficacité et l'efficacité de la dépense publique tout en garantissant un service de qualité au moindre coût et la responsabilisation des gestionnaires par rapport aux résultats réalisés.

Afin d'évaluer cette performance, la LOF 130-13 a prévu trois familles d'indicateurs de performance adaptés pour les différents organismes publics, dont les collectivités locales:

- **Les indicateurs d'efficacité** : qui sont obtenus en rapportant les résultats atteints aux moyens mobilisés.

- **Les indicateurs d'efficacité socioéconomique:** obtenus en rapportant les effets obtenus aux objectifs attendus. Ils permettent d'apprécier les changements de la vie du citoyen sur les plans économique, social...
- **Les indicateurs liés à la qualité des services:** Ces indicateurs s'intéressent à la satisfaction des usagers, par rapport aux services fournis.

À partir de ces indicateurs, surtout la dernière catégorie, nous pouvons déduire que la mesure de la qualité des services s'insère davantage dans le pilotage de la performance puisqu'elle génère la satisfaction (Oliver, R. L. 1980) et représente un facteur clé de succès d'une organisation publique.

Ainsi, vu son rôle déterminant dans le pilotage de la performance des organisations, il devient important d'explorer les différentes dimensions permettant de l'évaluer et de la mesurer.

2.3. Les principaux modèles de mesure de la qualité perçue d'un service public

Comme nous l'avons avancé plus haut, PARASURAMAN et ALII (1988), ont défini la qualité du service comme étant « un jugement global, ou une attitude, quant à la supériorité du service ».

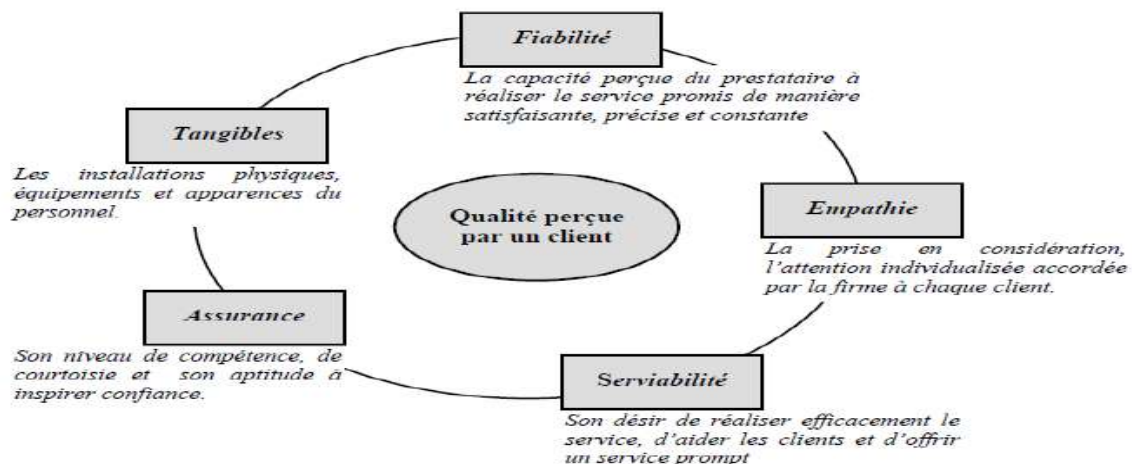
D'après cette définition, qui est parmi les plus citées ailleurs, on trouve que cette notion de qualité de service est une notion subjective et ambiguë puisqu'elle est basée sur un jugement ou encore sur une attitude, ce qui la rend difficile à mesurer. C'est pourquoi les modèles empiriques qui ont tenté de la mesurer sont peu nombreux. On en cite principalement : le modèle client, le modèle légal et le modèle citoyen.

• Le modèle Client ou le modèle SERVQUAL

Parmi les principaux travaux qui ont tenté de mesurer la qualité perçue, on trouve ceux de Parasuraman et alii (1988). Grâce à leur instrument de mesure nommé SERVQUAL (Parasuraman & al. ,1988), ces auteurs ont mesuré la qualité d'un service selon une logique transposée du secteur marchand, notamment celle du marketing des services et en s'appuyant sur la théorie de la psychologie cognitive intitulée « la non-confirmation des attentes ». (Chahir & El Guennouni, 2023)

Les auteurs de ce modèle ont proposé de mesurer la qualité d'un service, en examinant le gap entre les attentes des usagers et leur perception du service réellement délivré, selon cinq dimensions:

Figure 1 : Le « modèle client » de la qualité



Source : adapté de Parasuraman et al. (1988), « Modèle client » de la qualité.

➤ Critique du modèle client :

Bien que ce modèle soit une référence dans ce domaine, nous ne manquerons pas de signaler qu'il a fait l'objet de plusieurs critiques liées à l'utilisation de scores de différences (Peter et alii, 1993 ; Grapentine, 1994) et à l'absence de pondération des items ou des dimensions (cf. les travaux de Llosa (1996) sur les poids fluctuants et de Bartikowski et Chandon (2000) sur la théorie de la « zone d'indifférence »).

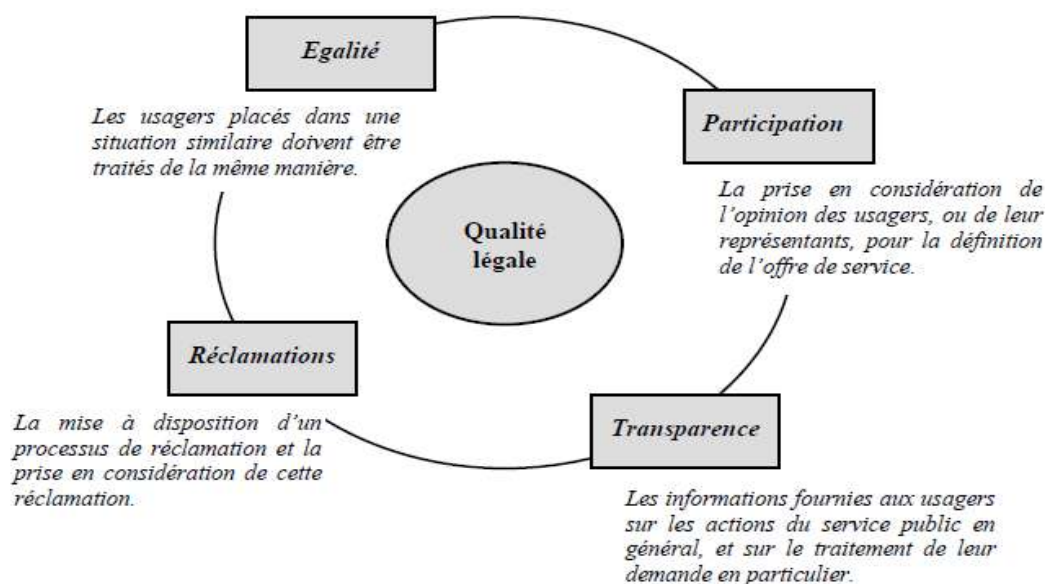
De plus, selon plusieurs travaux, les dimensions et les items proposés par Parasuraman et alii (1988) ne seraient pas adaptés à tous les contextes, notamment le contexte public.

En effet, le fait de transposer directement les pratiques de mesure de la qualité perçue dans le cadre du service marchand sur le secteur public nous semble une vision simpliste qui risque de biaiser la mesure vu la non-prise en compte des spécificités du secteur public où la qualité perçue semble plus étendue que celle du service privé dans le sens où elle peut être liée aussi bien aux services marchands qu'aux services non marchands.

• Le modèle légal :

Après le modèle de Parasuraman & alii (1988), William Sabadie (2003) a proposé un modèle basé sur les principes phares du service public (Truchet, 1997), d'où son appellation modèle légal. Les dimensions de ce modèle concernent :

Figure 2 : Le « modèle légal » de la qualité



Source : Sabadie (2003), «le modèle légal de la qualité perçue d'un service public»

➤ Critique du modèle légal

Bien que ce modèle soit réputé adapté au contexte du service public, il ne correspond pas au nouveau paradigme de gestion des organismes publics où la satisfaction de l'utilisateur client est une question centrale. En examinant les dimensions du modèle, on se rend compte qu'il s'agit de droits qui doivent normalement être d'ores et déjà des acquis pour l'utilisateur du service public. Ils ne suffisent pas, à notre avis, pour déterminer la qualité perçue, pour un usager de plus en plus exigeant. C'est pourquoi les dimensions du modèle légales ont été complétées par les dimensions du modèle client donnant lieu au modèle citoyen.

• Le modèle citoyen

Ce modèle dit citoyen (Sabadie 2003) inclue les facettes des deux modèles précédents, client et légal. Il a permis ainsi d'appréhender la qualité perçue sur la base de la satisfaction et la

justice perçue. Les dimensions du modèle légal n'ont pas changé alors que celles du modèle client ont été légèrement modifiées pour intégrer les dimensions de la justice perçue (Sabadie 2000). Ainsi, comme nous l'avons précédemment souligné, le modèle citoyen est une concaténation des modèles client et légale avec un « léger » changement dans le modèle client, qui consiste à rassembler les dimensions, empathie, assurance et serviabilité dans une seule dimension appelée « relations ».

Afin de montrer la consistance du modèle Citoyen par rapport aux dimensions retenues selon Sabadie (2023), nous avons récapitulé les dimensions de chaque modèle de mesures de la qualité perçue d'un service public dans le tableau suivant :

Table 1 : Les principaux modèles de mesures de la qualité perçue d'un service public

Modèles	Auteur	Année	Dimensions de la qualité retenues
Légal	Sabadie	2003	L'égalité de traitement
			La participation
			La gestion des réclamations
			La transparence
Client (SERVQUAL)	Parasuraman et al.	1988	La tangibilité
			La Fiabilité
			La Réactivité/Serviabilité
			L'Assurance
			L'Empathie
Citoyen	Sabadie	2003	L'égalité de traitement
			La participation
			la gestion des réclamations
			La transparence
			La tangibilité
			La Fiabilité
			La relation

Source : Auteurs

2.4. Les soubassements théoriques et empiriques appuyant le lien entre digitalisation et qualité perçue.

2.4.1. Les soubassements théoriques

La recherche des liens entre digitalisation et qualité perçue des services publics a consisté pour nous, à mettre en évidence les avantages de la digitalisation pour les usagers des services publics selon les théories les ayant abordés.

En effet, les avantages de la digitalisation pour les usagers des services publics sont multiples :

- **La digitalisation permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience des services publics.**

La digitalisation améliore l'efficacité et l'efficience en favorisant une utilisation optimale des ressources et une diminution des coûts administratifs tout en diminuant les délais de traitement et les erreurs humaines grâce à l'automatisation des processus et la rationalisation des opérations (Tangi et al., 2021), ce qui entraîne une amélioration de la productivité et une réduction des dépenses (Dunleavy et al., 2006). Des auteurs tels Brynjolfsson & McAfee (2014), confirment bien ces constats en avançant que les systèmes numériques offrent une gestion plus rapide et précise des données administratives, ce qui améliore les performances globales des services publics.

- **la digitalisation encourage l'inclusion sociale**

La digitalisation encourage l'inclusion sociale en rendant les services publics plus accessibles à un plus grand nombre de personnes, en particulier celles qui ont des problèmes de mobilité

ou qui vivent dans des zones rurales. Les services peuvent être fournis à distance grâce aux plateformes numériques, ce qui supprime les obstacles géographiques et physiques et assure un accès équitable aux services essentiels (Bannister & Connolly, 2014).

- **La digitalisation améliore la transparence**

La digitalisation a le potentiel d'améliorer la transparence et la responsabilité des services publics en les rendant plus accessibles et en facilitant le suivi de leur rendement. (Scholta, Mertens, Kowalkiewicz, & Becker, 2019). Les outils numériques favorisent aussi une documentation améliorée et un reporting plus efficace, ce qui renforce la confiance des citoyens envers les services publics et renforce la responsabilité des administrations (Meijer, 2009).

- **la digitalisation favorise l'innovation**

La digitalisation favorise l'innovation en offrant la possibilité d'explorer de nouvelles méthodes et technologies dans le domaine des services publics. Selon Mergel et al. (2019), l'incorporation de technologies numériques comme l'intelligence artificielle, l'analyse de données et les plateformes collaboratives ouvrent de nouvelles perspectives pour concevoir de nouvelles solutions et améliorer l'efficacité des services existants. Cela encourage la création constante d'innovations et encourage la création de services publics plus réactifs et adaptés aux besoins évolutifs des citoyens.

Soulignons que l'innovation dont il est question ici est l'innovation de processus et non celle Produit, puisque le focus est sur la manière de faire les choses au sein de l'organisation, en introduisant de nouveaux éléments dans la tâche, la décision et le système d'information (Knight, Kenneth E 1967).

- **La digitalisation permet de promouvoir la participation**

La digitalisation peut améliorer la participation à travers ses outils numériques qui facilitent l'interaction entre les citoyens et les gouvernements. En effet, les plateformes de crowdsourcing et les réseaux sociaux permettent aux citoyens de s'engager activement dans la co-crédation de politiques publiques et de projets communautaires (Karpf, 2018; Bonsón et al., 2015). Ces outils offrent des moyens innovants pour recueillir les idées, les réclamations et les opinions des citoyens, favorisant une démocratie plus participative et collaborative.

À travers ces avantages de la digitalisation, nous pouvons bien retrouver les dimensions de la qualité perçue, présentées plus haut, entre autres : L'accessibilité, l'interactivité, la transparence, la fiabilité, l'égalité de traitement et la participation.

2.4.2. travaux empiriques sur le lien entre la digitalisation et la qualité perçue

Étant donné que le succès de l'administration électronique dépend principalement de la qualité des services qu'elle va offrir à ses usagers, de nombreuses recherches empiriques ont étudié l'impact de la digitalisation sur les aspects de la qualité perçue des services publics, comme la fiabilité, la réactivité, l'empathie, l'assurance et la tangibilité. Les auteurs y ont examiné comment les technologies numériques peuvent modifier les échanges entre les autorités publiques et les citoyens, mettant en évidence à la fois les progrès et les difficultés liées à cette évolution.

Les principales études, réalisées dans ce sens, sont récapitulées dans le tableau ci-dessous.

Table 2 : Impact des technologies numériques sur la qualité perçue des services

Etude	Auteurs	Contenu	Dimensions mesurant la qualité perçue
Impact of Digital Government on Service Quality: The Case of Online Public Services	Al-Debei, A. M., & Al-Lozi, G. A. (2017).	L'étude explore comment la digitalisation a influencé les aspects de la qualité perçue, démontrant des améliorations en termes de fiabilité et de réactivité, tout en rencontrant des défis en termes de tangibilité et de personnalisation.	Fiabilité, Réactivité, Tangibilité, Personnalisation
Service Design and Citizen Satisfaction with E-Government Services: A Multidimensional Perspective	Chan, F.K., Thong, J.Y., Brown, S.A., & Venkatesh, V. (2020).	L'étude a testé un modèle de recherche auprès de 3 065 utilisateurs de services d'administration en ligne, montrant que des caractéristiques de conception telles que la précision, l'exhaustivité et la commodité influencent la perception des services. L'analyse a révélé que la personnalisation des services en fonction des besoins individuels des utilisateurs jouait un rôle crucial dans l'amélioration de l'expérience globale des citoyens sur les plateformes gouvernementales en ligne.	La commodité, l'accessibilité, La transparence L'empathie La capacité de personnalisation
Corporate Perceptions on Digitalization of Public Services: From the Perspective of Czech SMEs	Jiří, Strouhal., Josef, Horák., Jiřina, Bokšová. (2021)	L'article se concentre sur les points de vue des PME tchèques sur la numérisation des services publics, en soulignant la nécessité de mettre en place des processus en ligne complets pour améliorer l'accessibilité et la compétitivité, conformément au modèle Sabadie.	L'accessibilité La compétitivité
The Impact of Digitalization on the Transparency of Public Authorities	Mynenko, S., Lyulyov, O. (2022).	L'impact de la numérisation sur les services publics améliore la transparence, l'ouverture et la publicité, en s'alignant sur les dimensions des modèles Parasuraman ou Sabadie en matière de qualité perçue	La transparence, L'ouverture et la publicité

Digitalization of Public Services and Its Impact on Service Quality Perception: Evidence from a Longitudinal Study	Chen, L. C., & Huang, K. W.	Une étude longitudinale afin d'examiner l'effet de la digitalisation des services publics, mettant en évidence des améliorations en termes de fiabilité et de réactivité, tout en soulignant des préoccupations en matière d'empathie et de personnalisation.	Fiabilité, Réactivité, Empathie, Personnalisation
A multicriteria evaluation of local e-government in terms of citizens' satisfaction	Luís, V., Tavares., José, A., Ferreira., Ana, M., Sá., Ana, C., Saraiva., Vasco., B., Moreira., Gonçalo, M., Mendes. (2023)	La recherche a examiné les attributs liés à la satisfaction des citoyens à l'égard des sites Web du gouvernement électronique local, en mettant l'accent sur des facteurs tels que la facilité d'utilisation des sites et les fonctionnalités disponibles pour partager des informations, fournir des services et promouvoir la participation	L'accessibilité La participation
E-Government Services and Service Quality: An Empirical Study	Lee, Y. M., Hsu, W. J., & Hu, Y. S. (2016).	Découvre comment la digitalisation a influencé les aspects de la qualité perçue, démontrant des améliorations en termes de fiabilité et de réactivité, tout en rencontrant des défis en termes d'empathie et de personnalisation.	Fiabilité, Réactivité, Empathie, Personnalisation

Source : Auteurs

La synthèse des recherches révèle que la digitalisation des services publics a généralement un impact positif sur la qualité perçue, surtout sur les dimensions relatives à la transparence, la participation, l'accessibilité, la fiabilité et la réactivité. En effet, les services numériques permettent une transparence et une accessibilité accrues des processus administratifs, ce qui améliore la satisfaction des citoyens. Toutefois, ces recherches mettent aussi en lumière des difficultés en termes de tangibilité, d'empathie, de personnalisation, d'assurance et de relation ce qui peut avoir un impact négatif sur la perception de la qualité par les utilisateurs.

3. Méthodologie

3.1. Approche méthodologique

L'approche retenue pour traiter notre problématique est purement qualitative via deux entretiens. Le guide a été élaboré de façon à orienter les réponses des deux responsables vers les dimensions de la qualité perçue retenues pour notre étude. En effet, nous leur avons demandé de répondre à la question de recherche, selon les articulations qu'ils perçoivent entre la digitalisation et lesdites dimensions.

Le choix d'étudier la qualité perçue selon une approche exploratoire et à partir de la perception de la commune et non celle des citoyens se justifie par le fait que la digitalisation des services publics communaux soit un chantier en cours de réalisation et que les utilisateurs ne se sont pas encore mis à exploiter. Du coup, aller chercher leur perception par rapport à l'impact de la digitalisation sur la qualité du service pourrait biaiser notre étude surtout que plusieurs services apparaissent sur le site, mais ne sont pas opérationnels. Les mauvaises expériences digitales des citoyens ayant déjà essayé un service non fonctionnel allaient certainement biaiser notre étude.

3.2. Échantillon

Il s'agit ici d'une étude de cas unique, concernant la commune de Kénitra. En effet, puisque la réalité des communes marocaines présente des similitudes en termes d'avancement du projet de digitalisation, et que notre objectif est purement exploratoire, nous nous sommes contentés d'étudier le seul cas de la commune de Kénitra

3.3. Outil de collecte de donnée:

L'outil de collecte de données que nous avons utilisé est le guide d'entretien.

Ce dernier guide a été élaboré de façon à orienter les réponses des deux responsables vers les dimensions de la qualité perçue retenues pour notre étude. En effet, nous leur avons demandé de répondre à la question de recherche, selon les articulations qu'ils perçoivent entre la digitalisation et lesdites dimensions.

3.4. Méthode

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons procédé de la manière suivante: Tout d'abord, il fallait trouver les points d'articulation entre la digitalisation des services communaux et leur qualité perçue. Pour ce faire, on a cherché parmi les principaux modèles de la qualité de services empiriques, le modèle qui recense le plus de dimensions afin d'élargir le champ de notre analyse, notamment le modèle citoyen de William Sabadie (Sabadie 2003). Ce dernier a servi de base pour dégager les dimensions permettant de mesurer la qualité perçue d'un service dans le contexte public.

Une fois ces dimensions dégagées, nous avons opté pour une approche analytique afin d'appréhender leurs différentes articulations avec la digitalisation. Les résultats de cette analyse ont été croisés et complétés par deux entretiens semi-directifs. Le 1^{er} avec un data scientist (*interviewé 1*) et consultant en digitalisation des collectivités locales et un 2^{eme} avec

le chef de la division coopération et communication au sein de la commune de Kénitra (interviewé 2).

Pour la contextualisation de la question aux services digitalisés ou en cours de digitalisation de la commune de Kénitra, nous nous sommes basés sur l'analyse des documents internes et du site de la commune pour voir les services digitaux qu'elle offre, puis sur l'entretien avec notre interviewé 2 afin de connaître l'objectif derrière leur création et nous permettre de vérifier quelles dimensions du modèle sont les plus impactées par ces services.

4. Résultats et discussion

4.1.L'impact de la digitalisation sur la qualité perçue des services publics fournis par une commune

Comme nous l'avons souligné plus haut, nous allons analyser les articulations possibles entre la digitalisation des services publics et les dimensions retenues de la qualité perçue du modèle citoyen de Sabadie (2003)

➤ La digitalisation et l'égalité de traitement

Selon les deux interviewees, la digitalisation instaure l'égalité et l'équité dans le sens où le service est réalisé selon un processus programmé, répété de la même manière à chaque fois. La digitalisation permet ainsi de réduire l'accès inéquitable au service et verrouille la porte du favoritisme.

Un autre point qui plaide en la faveur de la digitalisation face à cette dimension de l'égalité est la traçabilité. En effet, les informations ne se perdent pas. En cas de conflit par exemple, il serait facile de détecter la faille et dégager les responsabilités.

Toutefois, pour que la digitalisation instaure l'égalité, il faut qu'elle soit parfaite, sans intervention humaine, sinon l'implication risque de ne plus paraître aussi évidente.

➤ La digitalisation et la transparence

La digitalisation force la transparence sur plusieurs volets.

Elle facilite l'accès du citoyen à l'information «qu'elle soit contenue dans des documents, des pièces, des rapports, des décisions, des périodiques, des circulaires, des notes, des bases de données et autres documents à caractère général, produits ou reçus par les institutions ou les organismes concernés dans le cadre des missions de service public, quel que soit le support, papier, électronique ou autre» loi n 31-13.

La digitalisation permet aussi de limiter le contact personnel, ce qui va de pair avec la limitation de la corruption.

De plus, elle garde le citoyen tout le temps averti concernant les services disponibles au niveau de sa collectivité, leurs délais de réalisation, la procédure à suivre, les documents requis, les tarifs...

➤ La digitalisation et la participation

Grâce aux possibilités d'interactivité qu'offre la digitalisation des services rendus au citoyen, on peut espérer une meilleure participation de ce dernier et donc une meilleure performance du service. Ce postulat va être défendu en explicitant comment les mécanismes de participation offerts au niveau de la commune de Kénitra via sa page facebook, et la plateforme des réclamations et suggestions peuvent améliorer sa performance.

En effet, à travers les commentaires, les appréciations post service, les réclamations et les propositions, le citoyen donne à la collectivité l'occasion de mieux connaître ses besoins, ses attentes et ses doléances afin de mieux le servir et le satisfaire.

La participation permet ainsi à la collectivité de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue et donc de booster sa performance.

Ceci dit, afin de pouvoir capitaliser sur les apports de la participation des citoyens et de ses effets sur la qualité perçue du service, la collectivité doit faire en sorte que l'expérience de participation du citoyen soit satisfaisante pour le mener à une perception positive de la qualité du service et l'encourager à participer davantage et faire participer son entourage. La commune devrait donc faire preuve d'une grande réactivité afin de faire suite aux requêtes des citoyens dans des délais correctes.

Les suggestions des citoyens représentent aussi un vrai catalyseur de l'intelligence collective, qui est une autre source de performance. C'est pourquoi la collectivité locale doit les valoriser, les encourager et les considérer.

➤ La digitalisation et le traitement des réclamations

La mise en place d'un portail pour le traitement et le suivi des réclamations, www.chikaya.ma, est un vrai pas vers la performance. Le site permet de donner aux citoyens l'opportunité de participer à l'amélioration des services publics à travers les réclamations qui permettront aux collectivités de s'arrêter sur les imperfections ou les failles de leurs services afin de les améliorer et les rendre plus performants pour coïncider avec les attentes du citoyen.

➤ La digitalisation et la fiabilité

La fiabilité est perceptible par la mesure de la capacité du prestataire de service à respecter les modalités de délivrance du service promis. D'après l'interviewé 2, la digitalisation impacte favorablement la fiabilité au niveau de la commune. En effet, à travers le guide des procédures administratives disponible sur le site de la commune, le citoyen connaît à l'avance la procédure à suivre pour avoir un service.

De plus, la loi n 55.19 relative à la simplification des procédures a fixé les délais de réponse des administrations aux demandes des usagers relatifs aux actes administratifs. Ainsi le citoyen et l'administration peuvent vérifier si le prestataire du service a bien respecté les modalités de délivrance du service promis ou pas.

4.2. Les services digitaux fournis par la commune de Kénitra aux citoyens et aux entreprises et les dimensions de la qualité perçue impactées

Le portail de la commune de Kénitra présente un onglet appelé «services en ligne». En cliquant dessus, on trouve trois services ou applications destinés aux citoyens et aux entreprises (Figure 4). Or, ces derniers ne sont pas encore tous opérationnels. D'après le responsable, ces services sont partiellement digitalisés. Cette situation rejoint la réalité de la digitalisation des services au niveau national, puisque, selon Samia Chakri, Directrice SI au sein du département de la réforme de l'Administration du ministère des Finances, les services entièrement digitalisés ne représentent que 23% des services électroniques.

Figure 4 : Les services en ligne sur le portail de la commune de Kénitra



Source : Portail de la commune de Kénitra

Ceci dit, et d'après l'entretien avec le chef de la division coopération et communication au sein de la commune de Kénitra, la commune considère la digitalisation comme un vrai booster de performance. C'est pour cela qu'une panoplie d'applications y a été développée. Selon un document interne que le responsable nous a montré, ces applications sont classées en deux catégories : les applications de gestion des métiers de la commune de Kénitra et les applications de services rendus aux citoyens et aux entreprises.

En dépit du constat ayant relevé que les services ne sont pas tous fonctionnels, il faut toutefois souligner que, d'après le responsable interviewé de la commune, 87 % de ces applications digitales ont été développées par le personnel SI de la commune de Kénitra, ce qui témoigne de l'engagement de cette dernière dans le processus de la transformation digitale.

Pour notre question de recherche, nous nous sommes limitées aux applications qui concernent les services aux citoyens et aux entreprises puisque c'est sur cette catégorie d'applications que porte la notion de qualité perçue.

Pour chacune de ces applications (table 3), nous avons essayé, à travers les explications du responsable à propos de leur utilité et de l'objectif qui a motivé leur création, de faire correspondre chaque application à la ou les dimensions de la qualité perçue qu'elle impacte ou est censée impacter une fois opérationnelle.

Table 3 : services digitalisés et applications, utilité et dimensions de la qualité perçue impactées

Application	Objectif de création	Dimensions de la qualité impactées
Ck-guichet unique	Gestion des permis du plan urbain.	• L'égalité de traitement • La fiabilité
Etat civil	Faciliter l'accès aux services de l'état civil tel la demande d'extrait d'acte de naissance...	• Accessibilité • Fiabilité
Réclamation	Permet la réception des réclamations des citoyens, d'en assurer un suivi, de fournir des solutions, de recevoir leurs remarques et suggestions.	• Traitement des réclamations • participation
Guide des procédures administratives	Publie les différentes procédures administratives pour chaque service fourni par la commune.	• La transparence
Ck-marché	Gestion du marché municipal, des prix des fruits et légumes quotidiennement et leur actualisation automatique au niveau du site officiel de la commune de Kénitra	• La transparence • La Fiabilité

Source : (Auteurs)

En explorant les applications digitales au niveau de la commune de Kénitra, il en ressort que toutes les dimensions de la qualité perçue du modèle citoyen qui sont adaptées au cas d'un service public digitalisé sont impactées, notamment : L'égalité de traitement, la fiabilité, l'accessibilité, Le traitement des réclamations, la participation et la transparence.

Ceci dit, selon notre interviewé, deux seulement de ces dimensions sont évaluées par la commune, notamment « la participation » et « le traitement des réclamations ».

Pour la participation, elle est évaluée à travers la page facebook de la commune de Kénitra pour laquelle il assure lui-même le community management.

Ainsi, les commentaires, les «likes» et les «partages» sont les principaux indicateurs de la participation des citoyens.

Pour le traitement des réclamations, la plateforme est opérationnelle. Cette plateforme, en permettant de remonter les besoins, les doléances, les propositions et les réclamations du citoyen, permettra à la commune de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue de la qualité de ses services.

5. Conclusion

Pour conclure, nous pouvons dire que les collectivités locales marocaines se trouvent aujourd'hui devant un double défi de performance : être performantes vis-à-vis des standards dictés par le cadre réglementaire et les guides de performance marocains, et l'être vis-à-vis d'un citoyen marocain, devenu exigeant et de plus en plus familiarisé aux usages numériques et assoiffé d'interactivité.

Dans cette perspective, les communes, comme elles représentent l'entité locale la plus proche du citoyen, doivent capitaliser sur les apports de la digitalisation, afin de mieux s'ouvrir sur le citoyen marocain et l'intégrer dans le processus d'évaluation de sa performance.

D'après les résultats de notre étude, nous pouvons déduire que la commune de Kénitra a fourni de grands efforts par rapport à la digitalisation de ses services puisque ses responsables conçoivent ses retombées positives sur la qualité perçue de leurs services. Une conscience reflétée d'ailleurs à travers les applications développées, et les motifs derrière leur création.

Néanmoins, les contraintes liées au budget, à la résistance au changement et au fait que la majorité des services digitalisés de la commune sont en gros développés en interne, font que le projet de la digitalisation n'avance pas comme le souhaiteraient ni les responsables de la commune ni ses citoyens qui d'ailleurs face à des services en ligne non fonctionnels peuvent développer une attitude négative à l'égard de la commune et de ses services. En effet, comme nous l'avons préalablement soulevé, une mauvaise expérience digitale des citoyens peut influencer négativement la qualité perçue.

Ceci dit, nous ne devons surtout pas manquer de dire que bien que l'adoption croissante des services publics digitalisés promet de procurer d'énormes avantages tant aux organismes publics qu'aux citoyens, ces avantages ne peuvent être tirés que si deux conditions majeures sont respectées. Premièrement, les citoyens ont un accès égal et généralisé à l'internet et, deuxièmement, qu'ils possèdent les compétences requises pour interagir avec les organismes publics en ligne (Pors, 2015 ; Williams et al., 2016 ; Almeida et al., 2019 ; Lindgren et al., 2019).

La principale limite de ce travail est qu'il ait porté sur une étude du cas unique de la commune de Kénitra, ce qui rend la transposition de ses résultats sur d'autres communes impossible.

En effet, pour décider de traiter le cas unique de cette commune, nous sommes parties de l'idée que la réalité des communes marocaines en termes de digitalisation serait presque la même puisqu'il s'agit d'un projet national. Or, l'étude a révélé que la plupart des applications digitales de la commune de Kénitra sont développées en interne, ouvrant ainsi une nouvelle perspective de recherche, afin de compléter ce travail par l'exploration d'autres communes marocaines.

Une autre perspective qui pourrait être très intéressante à notre sens, consisterait à réintégrer les dimensions «tangibilité» et «relation», après leur adaptation au contexte de la qualité perçue d'un service public digitalisé.

Ainsi pour «la tangibilité», l'adaptation peut se faire en changeant les items sur l'apparence des lieux par d'autres sur l'apparence du site, son ergonomie, ses applications...

Pour la «relation» il suffira de changer les relations avec le personnel offrant le service par la relation avec la commune.

Références

- (1). Almeida, V., Filgueiras, F., & Gaetani, F. (2019). Principles and elements of governance of digital public services. *IEEE Internet Computing*, 23(6), 48–53.
- (2). Amar A., Berthier L., (2007) « Le nouveau management public : avantages et limites », *Gestion et Management Publics*, vol.5.
- (3). Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119-128.
- (4). Bartikowski B. et Chandon J.-L. (2000), Proposition pour une mesure de la zone d'indifférence dans les jugements de satisfaction des consommateurs, Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing, Montréal, 115-129.
- (5). Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- (6). CHAHIR, E. M., & El GUENNOUNI, S. (2023). Les enjeux managériaux de la digitalisation du service public : l'administration électronique comme vecteur de la qualité de service rendu aux usagers (Introduction au modèle SERVQUAL). *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(4-1), 553-569. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8284997>
- (7). Chan, F.K., Thong, J.Y., Brown, S.A., & Venkatesh, V. (2020). Service Design and Citizen Satisfaction with E-Government Services: A Multidimensional Perspective. *Public Administration Review*.
- (8). Chen, Lijun, and Apetogbo Komlan Aklikokou. 2020. Determinants of E-government Adoption: Testing the Mediating Effects of Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use. *International Journal of Public Administration* 43(10): 850–65.
- (9). Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government. *Oxford University Press*.
- (10). Grönroos, Christian. 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Chichester, New York: Wiley
- (11). Hu, W. Pan, H. Lin, K. Kang, M.L. Best, Study on the framework of e-government services capability: an empirical investigation, *Soc. Sci. Comput. Rev.* 32 (1)
- (12). Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221-236.
- (13). Jiří, Strouhal., Josef, Horák., Jiřina, Bokšová. (2021). Perceptions des entreprises sur la numérisation des services publics : du point de vue des PME tchèques. 10.37394/23207.2021.18.24
- (14). Karpf, D. (2018). *Analytic activism: Digital listening and the new political strategy*. Oxford University Press.
- (15). Lee, Y. M., Hsu, W. J., & Hu, Y. S. (2016). *Government Information Quarterly*, 33(4), 616-626.
- (16). Lindgren, I., & van Veenstra, A. F. (2018). Digital government transformation: A case illustrating public e-service development as part of public sector transformation. *Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research: Governance in the Data Age*, 1-6.
- (17). Lindgren, I., Madsen, C., Hofmann, S., & Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*, 36(3), 427–436.

- (18). Llosa S. (1996), Contribution à l'étude de la satisfaction dans les services, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Droit, d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises.
- (19). Luís, V., Tavares., José, A., Ferreira., Ana, M., Sá., Ana, C., Saraiva., Vasco., B., Moreira., Gonçalo, M., Mendes. (2023). A Multicriteria Evaluation of Local E-Government in Terms of Citizen Satisfaction. *International Business Research*, doi: 10.5539/ibr.v16n12p20
- (20). Meijer, A. J. (2009). Understanding modern transparency. *International Review of Administrative Sciences*, 75(2), 255-269.
- (21). Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- (22). Mynenko, S., Lyulyov, O. (2022). The Impact of Digitalization on the Transparency of Public Authorities. *Business Ethics and Leadership*, 6(2), 103-115. [http://doi.org/10.21272/bel.6\(2\).103-115.2022](http://doi.org/10.21272/bel.6(2).103-115.2022).
- (23). OCDE (2019). « Going Digital : Shaping Policies, Improving Lives » Editions OCDE.
- (24). Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1988), SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40.
- (25). Peter J.P., Churchill G. et Brown T. (1993), Caution in the use of difference scores in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 19, 4, 655-677.
- (26). Pors, A. S. (2015). Becoming digital—Passages to service in the digitized bureaucracy. *Journal of Organizational Ethnography*, 4(2), 177–192.
- (27). Sabadie W (2003), Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public, *Recherche et Applications en Marketing* 18.
- (28). Sabadie W. (2000), Les apports des théories de la justice au marketing des services, *Actes de la Conférence de l'Association Française du Marketing*, Montréal, 133-147.
- (29). Scholta, H., Mertens, W., Kowalkiewicz, M., & Becker, J. (2019). From one-stop shop to no-stop shop: An e-government stage model. *Government Information Quarterly*, 36(1), 11-26.
- (30). Shareef, M., Archer, N. & Dwivedi, Y. (2015). An empirical investigation of electronic government service quality: from the demand-side stakeholder perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(3-4), 339-354. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2013.832477>
- (31). Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, 60, 102356.
- (32). Turner, K. M., & Anderson, T. L. (2018). *Journal of Public Policy*, 38(3), 423-440.
- (33). Tuti, Asmala., Ahmad, Johan, Johan. (2022). The Effect of Digital Service Quality on Public Satisfaction through Perception of Ease of Use. doi: 10.59223/jamba.v1i1.3