

**PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

**PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

**PERSPECTIVES AND PERCEPTIONS OF PUBLIC ORGANISATION'S DIGITALIZATION: INSURANCE AUTHORITY CONTROL AND SOCIAL WELFARE CASE (ACAPS)**

**NASSIBA GOUSAID**

Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques,  
Economiques et Sociales, Ait Melloul, Université Ibn Zohr, Agadir,  
Maroc

[nassibagousaid@gmail.com](mailto:nassibagousaid@gmail.com)

**RACHID TATTOUTI**

Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques,  
Economiques et Sociales, Ait Melloul, Université Ibn Zohr, Agadir,  
Maroc

**NOUHAILA GOUSAID**

Doctorante à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et  
Sociales, Ait Melloul, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

**Submission date: July 6, 2022**

**Acceptance date: November 10, 2022**

**Revision date: December 10, 2022**

**Publication date: December 29, 2022**

**DOI : <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v14i2.42460>**

## **PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

### **RESUME**

De nos jours, la digitalisation connaît une importante émergence que ce soit dans le secteur public ou privé. Cet intérêt porté à l'usage des nouvelles technologies est expliqué par les gains significatifs de la dématérialisation des documents et de l'automatisation des processus surtout. Ceci dit, la manière de gérer sa transformation digitale et les objectifs recherchés par les organismes diffèrent entre les entreprises du secteur privé, voyant dans la digitalisation un moyen de créer un avantage compétitif, alors que dans le secteur public il s'agit davantage de rechercher un meilleur service aux usagers en soulignant l'efficacité et la transparence.

Dans le présent travail, un état de l'art via l'analyse et la synthèse de la revue de littérature permettra de s'intéresser à la digitalisation des organismes publics et au concept de l'E-Gov. Nous nous attarderons également sur les particularités de cette transformation digitale dans le secteur public. Dans ce sens, nous allons présenter les principes de l'administration publique dans le cadre du New Public Management, les conditions à remplir et les objectifs à atteindre par la communication digitale des administrations publiques.

Nous proposons également de présenter les résultats d'une étude empirique, visant à analyser la perception des usagers du Site Web de l'ACAPS (l'Autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale). Nous travaillerons sur un échantillon final comportant des intermédiaires (agents d'assurance, courtiers et bureaux directs) utilisant le Site Web pour le partage périodique d'un ensemble d'états et pour dématérialiser un ensemble de procédures administratives, et des assurés qui veulent s'informer sur leurs droits, sur les nouveautés du secteur, ou qui veulent dresser leurs réclamations.

**MOTS CLES : E-GOV, DIGITALISATION, PERCEPTION, SITE WEB, ADMINISTRATION PUBLIQUE**

### **ABSTRACT**

Nowadays, we can clearly recognize the importance of using new technologies which leads to significant gains in terms of documents dematerialization and switching to process automating. Thanks to digitalization, which is experiencing a great emergence in both, private and public sectors. Starting with private sectors, digitalization is a way for private companies to search a comparative advantage. Otherwise, digitalization in public sector has the goal to attend a better user service by reaching efficiency and transparency.

## **PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

In the first part of this work, we will focus on digitalization in public organisms and the E-Gov concept, also to bring out specific aspects of this digital transformation in public sector. This part of the work will be done by analyzing and synthesizing literature reviews results. We will present also guidelines of public administration as part of New Public Management, conditions to fulfill and objectives to attend by public administrations digital communication.

As a second part of the same work, an empirical study will lead us to analyze the perception of the ACAPS (Autorité de contrôle des assurances et de la prévoyance sociale) Web Site users. We will work on a final sample with three intermediaries (insurance officer, insurance brokers and insurance direct offices) by using the same Web Site ACAPS in order to have a periodic sharing of states, to dematerialize administrative procedures and to make it easier for users who want information, access to sector news or even to make claims.

The main objective of this work is to understand the perception of using a public organism Web Site ACAPS, including users, intermediaries and insurers. For this purpose, the work will be divided in four sheets. The first one will be dedicated to New Public Management from a literature eye. The second sheet will be devoted to e-government in Moroccan public administration by presenting the four theoretical models of digitalization depending on the degree of partitioning or departitioning and the nature of the provider. The third part will focus on the exploratory study in the field of ACAPS, targeting all organism users (insurance professionals and insured ones). Results about perception of the whole work in the fourth sheet will be presented based on several variables: quality of relationship between the administration and its targets, the sharing and information quality, the choice and diversity of vectors, and others variables.

**KEY WORDS: E-GOV, DIGITALIZATION, PERCEPTION, WEBSITE, PUBLIC ADMINISTRATION**

## **PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

### **INTRODUCTION**

Dans le présent travail, nous nous intéressons à la perception des usagers du site web d'un organisme public (ACAPS) par les usagers, intermédiaires et assurés. Pour ce, nous allons scinder le présent papier en quatre parties distinctes.

Dans un premier temps, nous allons donc nous intéresser à la littérature sur la nouvelle gestion publique ou le new public management. Ensuite, nous allons nous pencher plus en détail sur l'e-gouvernance dans l'administration publique marocaine, en présentant les quatre modèles théoriques de la digitalisation selon le degré de cloisonnement/décloisonnement et selon la nature du prestataire. Dans les modèles présentés, la communication digitale et l'usage des NTIC occupent une place très importante, ce qui constituera également un axe de notre revue de littérature. Ensuite, nous allons présenter l'étude exploratoire réalisée sur le terrain sur l'ACAPS, ciblant les usagers de cet organisme, que ce soit pour les professionnels du secteur ou les assurés. Les résultats sur leur perception seront exposés en se basant sur plusieurs variables comme la qualité de la relation entre l'administration et ses cibles, le partage et la qualité des informations, le choix et la diversité des vecteurs, et d'autres.

### **1- Fondements théoriques du New public management et de la digitalisation des organismes publics**

#### **1.1- Le New public management**

Pour parler du new public management, il faut garder à l'esprit avant tout que l'expression est polysémique, du fait qu'elle recouvre en même temps une pratique, une idéologie et une discipline de recherche. (Lynn, 1996).

C'est **une pratique** car le management public est une réalité organisationnelle, composée d'un processus de plusieurs étapes : des activités de planification, d'organisation, d'animation, et de contrôle.

C'est également **une idéologie** qui demeure souvent commenté et critiqué car elle tente d'importer les pratiques du secteur privé pour les faire adopter par l'administration publique comme levier de performance.

Le new public management est aussi une discipline de recherche. Vu que le concept de performance a un sens vague et confus, le management public attire plusieurs recherches en sciences politiques et en sciences de gestion. Certains auteurs annoncent même qu'il s'agit d'un concept indéfinissable (Jackson, 1993), d'autres affirment qu'il n'a pas de contenu intrinsèque (Bourguignon, 1995)

## **PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

Dans le new management public, externaliser les objectifs des organisations publiques impliquerait un système de production qui diffère de celui retrouvé dans le privé. Selon Gibert, 1996 cette production dans le secteur public a la particularité de se composer de deux éléments distincts, à savoir :

- La réalisation ou les outputs, ce qui équivaut au résultat immédiat de l'activité de l'administration publique en question. C'est la transformation des moyens en réalisations ;
- Et l'impact ou les outcomes, ce qui signifie le résultat final de l'activité de l'administration ou de l'organisation. C'est la transformation des réalisations en impacts.

Toujours selon Gibert, 1986, l'impact est mesuré en termes de différentiels. Ce qui veut dire qu'il s'agit de la différence entre l'état des choses venant de la mise en œuvre d'une politique, d'un programme ou d'une action administrative, et l'état des choses qui aurait pu exister sans cette politique ou ce programme.

Il s'agit donc de souligner que les réalisations sont mesurables et contrôlables par les managers, tandis que les impacts le sont moins du fait qu'ils dépendent de l'activité et du contexte socio-économique, et c'est ce qui dessine la relation entre le produit (output) et l'impact (outcome). Autrement dit, l'output évoque la production des unités d'œuvre, et l'outcome évoque l'impact sur l'environnement.

De plus, il faudra souligner que le new public management (NPM) est axé sur des principes et outils bien déterminés comme les forces du marché, la réduction du rôle de l'état, la décentralisation et le recours accru aux arrangements contractuels. (Muller, 2009). Selon Bartoli, 1997 la performance également en fait partie. Dans ce sens, tous les processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organismes publics qui ont pour vocation le développement et le pilotage des performances générales constituent un axe essentiel du NPM.

Ainsi, pour mieux comprendre le NPM, le tableau ci-dessous le compare avec l'administration Wébérienne et Fayolienne.

## PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)

**Tableau N°1 : Comparatif des différents types d'administration**

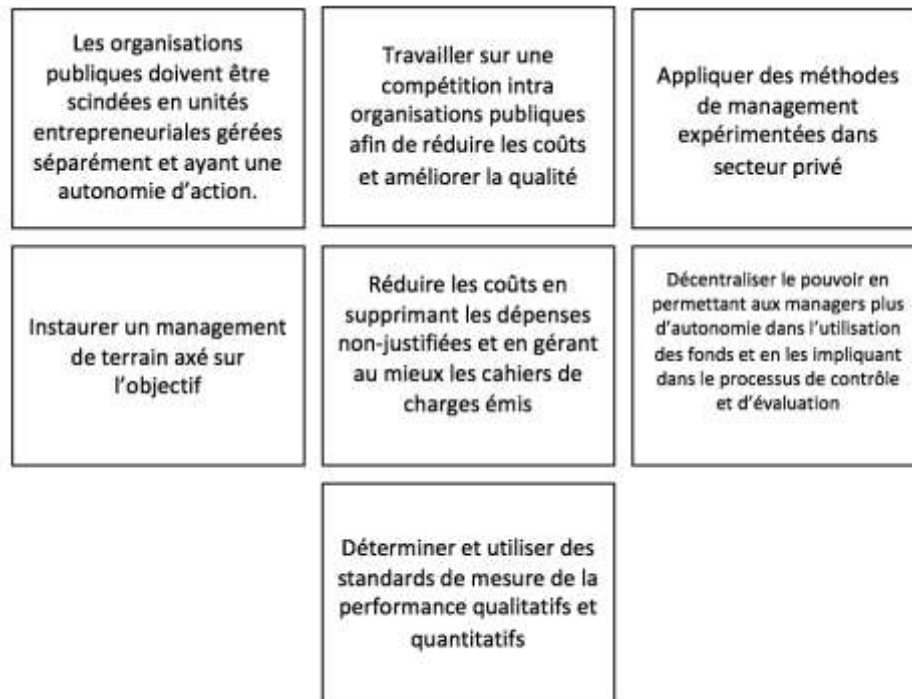
	Wébérienne	Fayolienne	New Public Management
Objectifs	Respect des procédures et des différentes règles	Remplir son devoir envers les contribuables	Atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	Centralisation (hiérarchie, fonctionnelle, structure pyramidale)	Centralisée (le chef doit exercer son autorité) mais la structure doit permettre une communication latérale avec les passerelles	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/ administrateurs	Confusion	Clair	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation et spécialisation	Coordination	Autonomie
Recrutement	Concours	Concours/ Contrats	Contrats
Promotion	Avancer selon l'ancienneté, éviter le favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de rendement	Indicateurs de performance
Type de budget	Calculé selon les moyens	Calculé selon les objectifs	Calculé selon les objectifs

**Source : Amar A et Berthier L (2007)**

Si l'administration NPM se différencie fortement des autres administrations. Certains principes permettraient de mieux la définir et la cadrer. Selon Hood, 1980, ces principes sont de l'ordre de sept, et se résument comme suit :

## PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)

### Schéma N°1 : Principes de l'administration NPM



**Source : Élaboré par nos soins, adapté de la littérature**

A côté de ces sept principes de base de hood, d'autres auteurs se sont penchés sur les vecteurs du New Public Management, et les ont présentés sous 4 éléments distincts.

Le premier est l'efficacité : chaque administration publique devrait avoir comme objectif de faire un travail et rendre un service de qualité. Ces objectifs sont bien évidemment à atteindre d'une manière effective. ;

Le deuxième est l'efficience : l'organisme public devrait optimiser les ressources utilisées dans l'accomplissement de ses missions. Il devrait viser l'équation « meilleure productivité possible avec le moins de ressources possibles »

Le troisième est l'ouverture et l'acceptabilité : il s'agit d'être à l'écoute des usagers et de répondre à leurs attentes. Il faut garantir un accès aux services publics qui respecte l'égalité, l'équité, la transparence, les horaires d'accès... tout en simplifiant les procédures administratives.

Et le quatrième est la responsabilisation : il s'agit de garantir une réédition des comptes face au monde politique et à la société civile.



## PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)

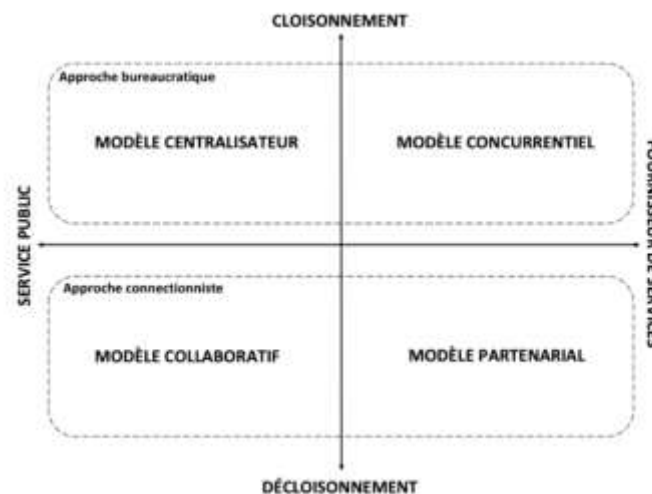
### 1.2- La digitalisation de l'administration publique :

Si le New Public Management vise à satisfaire l'utilisateur et à construire une relation de confiance et d'équité, le concept qui revient le plus reste celui de la modernisation de l'administration publique, notamment à travers la digitalisation.

En effet, digitaliser et moderniser l'administration publique n'est plus un luxe mais une réelle nécessité, premièrement pour accompagner les évolutions de la société marocaine, et deuxièmement pour assurer la continuité des services en cas de crises comme celle engendrée par la Covid-19. Pour ce, et pour protéger le personnel et les usagers, la digitalisation s'offre comme la seule voie permettant de rendre les services à distance et d'utiliser les outils informatiques et les NTIC (nouvelles techniques de l'information et de la communication).

Dans ce sens, quatre modèles de la digitalisation ont été définis dans la littérature. Le modèle centralisateur et celui concurrentiel ayant un degré de cloisonnement important, et le modèle collaboratif et partenarial se caractérisant par un décroisonnement de l'organisme. (Calay et al., 2019).

**Schéma N°2 : les quatre modèles de la digitalisation**



**Source : Calay et al., 2019. Rapport de L'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique**

Toujours selon le même rapport, le processus de la digitalisation des administrations publiques reste conditionné par une double ouverture car ces dernières doivent s'ouvrir sur les usagers pour pouvoir adapter leurs services aux attentes des usagers, comme elles doivent s'ouvrir à leur environnement économique et technologique, essayant ainsi de se moderniser par la dématérialisation des activités et services.



## **PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

Dans cette administration connectée, le modèle collaboratif s'axe principalement sur une vision décloisonnée d'une administration qui se concentre avant tout sur le développement du service public. De manière palpable, en interne, cette vision se traduit par le fait de mettre en place des systèmes de partage et de mutualisation entre les divers services de l'administration. Ce système a pour finalité de créer un patrimoine commun de données et de solutions possibles.

En externe, ceci se traduit par des systèmes qui ont des liens avec tous types d'acteurs, parmi lesquels les usagers, ayant pour fin d'aider pour qu'un développement collaboratif des services de l'administration voit le jour. L'utilisateur se transforme alors en partie prenante de l'administration publique à travers la production des informations et de données permettant l'existence du service public.

Il s'agit d'un modèle non-monétarisé et non contractuel au sein duquel toute partie prenante profite d'un avantage non directement financier de la collaboration, et ainsi, celui qui a produit une donnée la communique à des personnes qui l'utilisent et tirent un profit de cette utilisation. Cependant, la donnée se trouve enrichie par d'autres informations à travers cet usage et/ou suggèrent une innovation utile comme un nouveau produit ou service, ou encore un nouveau processus, ... et ces suggestions sont faites au producteur de la donnée. (Calay et al., 2019).

Le modèle partenarial quant à lui part du principe que la collaboration associant plusieurs parties prenantes via des relations contractuelles cette fois-ci, et pouvant faire l'objet de transaction financière, comme l'achat ou la vente d'une information. Il s'agit davantage d'un système de droits et d'obligations et non d'une relation puisant de la bonne volonté des parties prenantes.

En interne, les administrations publiques entretiennent des relations contractualisées entre les différents départements afin de développer les services publics, de créer une forte valeur ajoutée, et d'être perçu comme un fournisseur de service. L'utilisateur est donc considéré comme un client conseillé par l'administration.

Loin de l'administration décentralisée et modernisée, les modèles centralisateur et concurrentiel sont plus dans une vision d'administration bureaucratique. Dans ces modèles, l'informatique est perçue comme un outil qui garantit seulement le bon fonctionnement de l'organisme. Il ne s'agit nullement d'un levier de la transformation des activités comme il est le cas dans les modèles précédents de l'administration connexionniste.

Cette approche bureaucratique se décline premièrement en un modèle centralisateur appliquant une logique de cloisonnement que ce soit en interne ou dans sa relation avec

## **PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

l'extérieur. Il ne se fixe comme objectif que de rendre un service public à la collectivité, et ceci se traduit également par son système informatique cloisonné et renfermé sur une spécialisation technique de l'organisme. Il est donc question de chaque spécialité ayant ses propres outils et cahiers de charges.

Par rapport au monde extérieur, l'outil informatique permet avant tout une action sécuritaire qui donne une forte centralisation des applications et des dispositifs empêchant toute intrusion externe dans le système informatique.

Le modèle concurrentiel quant à lui tente de positionner l'administration publique dans une économie de service. L'organisme cherche alors à interagir avec le monde extérieur tout en garantissant son cloisonnement.

L'administration publique, en interne, est alors fortement centralisée veillant sur l'homogénéité des contraintes techniques et des principes de sécurité tout en entrant en relation avec les prestataires et les clients externes. En externe, cette administration interagit avec les clients via des marchés publics en utilisant des cahiers de charges non négociables pour ainsi conserver le pouvoir dans ses relations avec ces derniers.

Dans ce modèle concurrentiel, l'administration publique peut aussi interagir avec son monde extérieur en tant que fournisseur de service sur un marché spécifique sur lequel d'autres fournisseurs existent, comme il est le cas pour la fourniture de données payantes aux opérateurs externes.

### **1.3- Les NTIC et la communication digitale dans l'E-Gov :**

Dans l'usage de la langue ou encore les ouvrages et travaux spécialisés, le mot NTIC a plusieurs définitions. Il s'agit de toutes les techniques utilisées pour traiter d'abord, et transmettre ensuite des informations. (Larousse, 219). Il peut être défini également comme l'ensemble des outils modernes qui facilitent l'échange de toute information quelle que soit sa nature, et donc qui facilite la communication, tel que l'outil Internet ou encore l'informatique, ...

Selon Denif les NTIC désignent tout outil qui permet l'utilisation et le transfert et partage des données qui peuvent être sous forme de texte écrit, de sons, de photos ou d'images en général ... que ce soit à travers les réseaux locaux ou via Internet à travers le monde entier. (Denef, 2001).

## **PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

Les NTIC sont alors tout ce qui permet de diffuser une information et d'assurer une interactivité, favorisant ainsi le travail individuel et collectif.

Ces NTIC ne cessent de prendre de l'ampleur dans l'administration publique marocaine puisqu'elles permettent d'être plus efficace et réactif. Cette modernisation par l'usage des NTIC constitue même au Maroc depuis des années une orientation gouvernementale primordiale afin de promouvoir les services offerts, de simplifier les démarches administratives et de passer d'une administration bureaucratique et une autre interactive et satisfaisante pour l'utilisateur, devenu de plus en plus conscient de ses droits et donc de plus en plus exigeant.

En effet, les NTIC ont permis de sortir de la rigidité en instaurant un nouveau mode de management dans lequel les nouvelles technologies sont passées de leur rôle périphérique à un rôle fondamental. Ce nouveau management permet un renouvellement des pratiques et offre de grandes opportunités pour l'administration d'un côté, et pour ses relations avec les citoyens et les autres départements et entreprises d'un autre.

Entre l'administration et le citoyen : avec la crise sanitaire, l'administration marocaine se retrouve contrainte de passer aux solutions numériques car ces dernières garantissent la continuité de l'offre, de continuer à interagir avec les usagers et d'accomplir les démarches administratives, tout en veillant à limiter les déplacements et en réduisant l'usage du papier. Les nouvelles technologies permettent même de concevoir un service sur mesure et plus interactif grâce à diverses applications informatiques.

Entre l'administration et l'entreprise : il est certain que la relation entre l'administration publique et les entreprises a été améliorée grâce aux NTIC que ce soit pour la gestion des marchés publics, la demande et l'obtention des autorisations, la mise en ligne de la documentation, ...

Entre les administrations elles-mêmes : les relations interdépartementales aussi ont besoin d'être améliorées afin de favoriser le partage des correspondances, des informations et des pratiques, et ceci ne peut se faire qu'à travers les NTIC.

Au sein de l'administration : les NTIC permettent au sein de la même administration d'assurer la connexion du personnel et la continuité des services offerts. Ceci permet des processus plus fluides, plus rapides et des échanges 0 papier. (Benabdelhak, 2020).

Si les NTIC permettent de moderniser l'administration publique comme déjà annoncé, et dématérialiser l'offre de services pour plus de fluidité, l'un des éléments les plus importants pour lesquels les NTIC sont utilisés aujourd'hui reste la communication digitale, offrant ainsi

## **PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

plus de proximité avec l'utilisateur, permettant la promotion des services publics, et offrant une réelle opportunité d'interaction.

De ce fait, nous jugeons judicieux de nous pencher sur la communication digitale, de la définir, et d'en présenter les objectifs et les canaux.

La communication digitale est une nouvelle discipline partagée entre la communication et le marketing. Il s'agit de toute action ayant pour objectif de promouvoir les produits et services en utilisant un média ou un canal de la communication digitale. Cette communication a la particularité d'atteindre la cible de manière ciblée, personnelle et interactive. (Oualidi, 2013).

Elle peut donc être définie par tout échange d'information véhiculé à travers le Web, les médias sociaux ou les terminaux mobiles. Chose qui était réservée depuis des années au secteur privé avec des entreprises cherchant à être de plus en plus compétitives. Aujourd'hui, elle commence à être utilisée par les administrations publiques, traduisant ainsi une nouvelle conscience dans le secteur public et une pénétration de nouvelles valeurs comme l'efficacité, la satisfaction, la pertinence, ...

De plus, la communication digitale a connu une forte émergence dans la période de la crise sanitaire causée par la propagation du virus Covid-19 puisqu'elle a permis la continuité des échanges et du partage des informations et une réactivité tout en veillant à limiter les déplacements.

De ce fait, pour que cette communication digitale soit efficace, il faut qu'elle cherche à atteindre un certain nombre d'objectifs organisationnels, afin de remplir la mission de répondre aux besoins exacts de la cible, et de délivrer la bonne information au bon moment.

De ce fait, et selon Pelet et Lucas-boursier, la communication digitale doit :

- Délivrer des informations (informations juridiques, commerciales, ...)

- Donner une explication des informations ;

- Penser à justifier les choix politiques (lois, circulaires, ...);

- Rendre les services de l'administration plus accessibles ;

- Convaincre la cible des choix, stratégies, et services ;

- Se concentrer sur la sensibilisation ;

- Véhiculer une image de marque ;

## **PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

...

Bien évidemment, il faut rester conscient que la recherche de ces objectifs dépend fortement de la taille de l'organisme, de son secteur d'activité, et de ses moyens bien évidemment. (Pelet et Lucas-Boursier, 2017).

Et pour que la communication digitale puisse atteindre ses objectifs, elle peut passer à travers plusieurs vecteurs comme le portail ou la page web qui constitue la vitrine même de l'organisme, les réseaux sociaux offrant une grande audience et une large diffusion, les blogs surtout pour un complément d'information, les applications permettant de viser la population la plus large au monde, celle utilisant le téléphone mobile, l'emailing offrant un moyen de communication directe, ... (Benabdelhak, 2020).

### **2- Méthodologie de recherche qualitative :**

Pour pouvoir étudier la perception des usagers vis-à-vis de la digitalisation et de la communication digitale de l'administration publique, nous avons choisi de faire une étude qualitative sur l'organisme ACAPS.

#### **2.1- La présentation de l'Acaps :**

L'ACAPS est l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale créée par la loi 64-12, entrée en vigueur en avril 2016. Cette création vient mettre l'accent davantage sur la modernisation du secteur financier au Maroc.

L'organisme a vu le jour afin de remplacer la Direction des Assurances et de la Prévoyance Sociale, rattaché au ministère de l'économie et des finances. Il s'agit d'un établissement se spécialisant dans le contrôle des entreprises qui opèrent dans le secteur de l'assurance et de réassurance, mais aussi des organismes représentant les intermédiaires d'assurances et de prévoyance sociale tels que les caisses de retraites, les mutuelles de prévoyance sociale ou encore les organismes gestionnaires de l'Assurance Maladie Obligatoire. L'ACAPS dispose de compétences lui conférant un droit de régulation et de supervision des secteurs qui lui sont assujettis, et ce dans l'intérêt des assurés, des affiliés et des bénéficiaires de droits.

Dans ce sens, l'organisme se charge :

- De réguler dans un premier temps et normaliser en octroyant des agréments ou autorisations et en mettant en place les normes selon lesquelles le marché fonctionnera.
- De veiller à protéger les assurés, les adhérents ainsi que tous les bénéficiaires de droits.

## **PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

- De contrôler de la solvabilité des Entreprises qui sont dans le secteur d'Assurances et de Réassurance, et par la même occasion garder un œil sur la pérennité financière des organismes de prévoyance sociale.
- De veiller à ce que les règles applicables par les opérateurs à chaque secteur soumis à son contrôle soient bien respectées.
- De suivre de près les réclamations et les pratiques commerciales relatives aux opérations pratiquées par les entités soumises à son contrôle. ([www.acaps.ma](http://www.acaps.ma))

### **2.2- Méthodologie de recherche qualitative de la perception des usagers de l'ACAPS au Maroc**

Après avoir présenté et défini l'organisme sur lequel cette étude empirique a porté, il serait temps de décrire l'étude qui a été menée sur le terrain.

Premièrement, nous avons jugé que notre problématique nécessiterait d'extraire des données qualitatives plus riches et qui permettent de se faire une vue d'ensemble générale sur la perception des usagers quant à l'ACAPS et de comprendre et déterminer les variables entrant en jeu dans la construction de cette opinion et perception. En fait, pour pouvoir mesurer la perception des usagers, nous avons commencé par déterminer les variables de cette perception, en puisant dans la littérature, et surtout en nous penchant sur les objectifs de la digitalisation du secteur public, sur la nature des relations qui doivent exister entre l'organisme et ses usagers, sur la démarche de l'e-gov et sur les objectifs et les vecteurs de la communication digitale.

Ensuite, dans le cadre de cette étude exploratoire, nous avons conçu un guide d'entretien (comme présenté en annexe) organisé en plusieurs sections. La première a porté sur la perception des usagers quant à la mutualisation et au partage des services offerts par l'ACAPS. Nous avons également posé des questions sur la perception des relations de l'ACAPS avec les parties prenantes et sur la facilité d'interaction avec l'organisme.

La deuxième section s'est intéressée à la promotion des services offerts par l'ACAPS, à la simplification des démarches pour ses cibles et à la réduction de la complexité.

Une troisième série de questions s'est penchée sur la communication digitale tenue par l'ACAPS. Des questions ont été posées sur la délivrance de l'information, d'autres sur l'explication des informations, la justification des lois et circulaires du secteur des assurances. Nous avons également recensé l'opinion des usagers quant au fait de convaincre par les différents services, de sensibiliser par rapport à la dématérialisation et aux processus 0 papier surtout avec la crise du Covid-19, ou encore sur ce qu'ils pensent sur l'image de marque véhiculée par l'organisme. Toujours dans la troisième section du guide d'entretien, nous avons

## **PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

mesuré la perception quant à la diversité des vecteurs de la communication digitale utilisés par l'ACAPS pour cibler ses usagers et créer plus de proximité avec eux.

Toutes les questions étaient des questions directes, qui traitaient une variable à la fois, et qui restaient ouvertes afin de pousser les répondants à s'exprimer au maximum et donc de collecter le plus d'informations possibles.

Pour ce qui est du profil des répondants, nous avons choisi de cibler les consommateurs finaux et les professionnels de secteur d'assurance (intermédiaires en relation directe et étroite avec l'ACAPS).

Nous avons réalisé des entrevues individuelles avec des professionnels du secteur d'assurance pour recenser leur perception car il était difficile de trouver des plages horaires satisfaisantes pour plusieurs cadres à la fois. Avec les clients finaux, nous avons choisi de réaliser des focus groupes de 8 à 10 personnes afin de tirer profit de l'interaction entre les répondants, ce qui permet d'extraire une information encore plus riche.

Nous avons travaillé sur un échantillon de commodité qui nous a permis de contrecarrer la contrainte de temps, mais aussi les difficultés de réaliser des entrevues en temps de crise sanitaire. Les entrevues individuelles étaient de l'ordre de 10, et celle de groupe étaient du nombre de quatre (3 groupes de 10 personnes et un de 8). Notre échantillon total est donc de 48 personnes.

### **2.3- Analyse et implication des résultats :**

D'une manière générale, le profil des répondants était assez varié en termes de sexe, de tranche d'âge et de professions. Pour des contraintes de temps et de commodité, tous les répondants habitent la ville d'Agadir et d'Inezgane. Le tableau ci-dessous en résume les caractéristiques.



## PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)

**Tableau N°3 : Descriptif du profil sociodémographique des répondants**

	Professionnels	Assurés
Sexe	70% des répondants sont des hommes, face à seulement 30% de femmes	52,6% sont des hommes, et 47,4 des femmes
Tranche d'âge	La grande majorité des répondants ont un âge entre 30 et 45 ans (50%). Seulement 20% ont moins de 30 ans, et 30% ont plus de 45 ans.	15,7% des répondants ont entre 18 et 30 ans, 47,36% entre 30 et 45 ans, 26,31% entre 45 et 60 ans, et 10,52% ont plus de 60 ans.
Profession	30% sont des cadres commerciaux, 60% des cadres de production, et 10% des responsables d'agence.	42,1% sont des fonctionnaires, 26,31% des salariés, 21% des professions libérales, le reste est constitué majoritairement d'étudiants et autres.

**Source : Elaboré par nos soins**

Après la description du profil, une première question a été posée afin de questionner sur la perception générale de la relation entre l'ACAPS à travers son site web ([www.acaps.ma](http://www.acaps.ma)) et entre la première (professionnels du secteur) puis la deuxième cible des entrevues (assurés).

Comme le tableau ci-dessous le montre, le résultat est très différent car très positif pour les premiers qui voient que la relation reste claire et constructive, et floue pour les deuxièmes parmi lesquels presque la moitié voit que la communication est unilatérale et que le site ne sert qu'au partage des réclamations. La deuxième moitié, répondants plus conscients des différentes rubriques du site, voient que l'ACAPS tente d'avoir une relation de confiance et de protection des assurés, en leur expliquant leurs droits et obligations, et en jouant l'intermédiaire entre ces derniers et entre les compagnies d'assurance ou les agents.

Pour ce qui est de la promotion des services, le résultat reste modestement positif pour les professionnels qui expliquent que peu d'efforts sont faits pour promouvoir l'offre, et que c'est aux professionnels de chercher sur le site pour comprendre l'offre. Les assurés quant à eux restent très insatisfaits dans la majorité de cette promotion (puisque'ils ne sont même pas informés de cette offre). Une minorité reste assez satisfaisante en évoquant les dernières publicités passées à la radio, travaillant sur l'attractivité de l'organisme et faisant la promotion de ses services.

## **PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

L'ACAPS permet de simplifier les différentes démarches, et ce pour les professionnels voyant dans son site web un outil leur permettant de gagner du temps et d'éviter les correspondances papiers. Ceci dit, un bon nombre de professionnels a exprimé la volonté de voir de nouvelles démarches possibles à travers le site web comme le partage des états de production avec rabais, qui nécessite toujours des démarches longues et non digitalisées. Pour les assurés, la seule opinion recensée reste sur les réclamations, pour lesquelles les assurés partagent la même opinion positive des professionnels. Cette opinion nous amène directement à la réduction des délais sur laquelle l'organisme a travaillé efficacement, chose qui lui permet de satisfaire sa clientèle.

La délivrance de l'information par l'organisme est perçue positivement que ce soit par les professionnels du secteur ou par les assurés. Par contre pour ces derniers, l'organisme devrait faire plus d'effort pour simplifier et mieux expliquer cette information (chose qui ne pose pas de problème pour les professionnels, connaisseurs du domaine). Dans ce cadre, nous avons constaté que l'organisme propose des moyens très intéressants et ludiques pour expliquer cette dite information comme les bandes dessinées, les vidéos explicatives, la rubrique step by step, mais que la cible n'est pas informée de l'existence de ces supports sur le site web de l'ACAPS. Par contre pour ce qui est de la justification de cette information, des circulaires et des lois, les professionnels ont une perception négative car à part les explications détaillées, ils ne retrouvent pas de justification. Les assurés quant à eux, n'ont pas d'opinion à ce sujet et ne voient pas l'intérêt d'avoir des justificatifs puisque tout ce qui les intéresse est de comprendre ces lois.

L'interaction avec l'organisme reste très satisfaisante pour les professionnels, qui partagent plusieurs documents, véhiculent leurs états annuels de personnel, de production, leurs RC professionnelles, ... malheureusement, même avec tous les efforts fournis par l'ACAPS, les assurés interagissant avec l'organisme restent très restreints, et que pour des réclamations.

La sensibilisation faite par l'ACAPS est perçue de manière très positive par les assurés trouvant que le message publicitaire passé dans les différentes radios est très attractif et intéressant. Les professionnels pensent qu'indirectement, le partage et l'explication des lois et circulaires peut être considéré comme une sensibilisation à leurs droits et obligations. Mise à part ce partage, pas d'autres sensibilisations ne sont à noter.

Pour ce qui est de la communication digitale sur le site web, le choix du vecteur est très satisfaisant pour les professionnels qui l'utilisent au quotidien. L'opinion diffère quand on s'adresse aux assurés qui préfèrent largement interagir avec des applications mobiles ou encore avec les réseaux sociaux comme Facebook en premier lieu et Instagram en deuxième (vecteurs qui les attirent davantage et sur lesquels ils sont plus présents).

## PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)

**Tableau N°4 : Récapitulatif des résultats de l'étude de la perception de l'ACAPS par ses usagers**

	Professionnels	Assurés
Relation avec les parties prenantes	D'une manière générale, perçue de manière positive (80%)	Opinion départagée entre 47,36% qui la perçoivent positivement et le reste qui la perçoivent de manière négative.
Promotion de services offerts	Moyennement satisfaisante (50%)	Opinion très négative (84,21%)
Simplification des démarches	Très bonne perception pour les démarches et services existants (90%) ; Site web nécessitant d'intégrer d'autres démarches et partages (60%)	La seule démarche connue par les assurés étant la réclamation reste assez simple (76,31%)
Réduction des délais et complexité	Opinion très positive (80%)	Les rares répondants ayant vécu une expérience avec l'ACAPS (26,31%) restent assez satisfaits des délais à hauteur de 60%
Délivrance de l'information	Toute l'information requise est disponible (90%)	78,94% trouvent que l'information nécessaire est rendue accessible
Explication de l'information	Les circulaires sont bien explicitées, sens du détail (100%)	Les lois restent complexes pour l'assuré (78,94%) ; Plusieurs rubriques sont méconnues par l'assuré (94,73%)
Justification des circulaires	80% des répondants inviterait l'organisme à faire plus d'effort de justification	Sans opinion
Interaction	Satisfaction des interactions, des partages et du contact (80%)	Seuls 21% des répondants ont déjà tenté d'entrer en contact avec l'organisme. 87,5% d'entre eux sont largement satisfaits
Sensibilisation	Indirecte par le partage des lois et circulaires	Plus de 80% des assurés ont une perception positive avec les publicités de l'organisme

**PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

Image de marque véhiculée	Très bonne image (sérieux, rigueur, professionnalisme)	31,7% apprécie l'image de marque et font confiance, le reste est sans opinion
Choix des vecteurs	Meilleur vecteur possible (100%)	Comme seul vecteur disponible, bon choix
Variété des vecteurs	Le site web est largement suffisant (90%)	Préférence pour des applications mobiles (80%) et des pages sur les réseaux sociaux (30%)

**Source : Élaboré par nos soins**

## **PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

### **CONCLUSION**

Comme annoncé précédemment, le papier a traité la problématique de la perception des usagers de l'ACAPS. Cette problématique a mené à l'étude de plusieurs concepts tels que le New Public Management, la digitalisation de l'administration publique et la communication digitale à l'ère de l'E-Gov. Les résultats de cette étude exploratoire permettent d'une part d'explorer la perception des usagers des différentes variables traitées, et de comprendre leur manière de percevoir l'organisme en question et son site web. D'une autre part, cette étude permet de définir les variables à utiliser pour la construction d'un questionnaire autour duquel une future étude quantitative sera menée afin d'approfondir davantage la question et de travailler sur les suggestions pouvant améliorer cette perception.

## **PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

### **ANNEXES**

#### **ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN**

##### **Section 1 : Perception générale de l'ACAPS**

- 1- Comment voyez-vous la relation entre l'ACAPS et ses parties prenantes ?
- 2- Voyez-vous que la promotion des services de l'ACAPS est satisfaisante ?

##### **Section 2 : Principes du New Public Management et de l'E-GOV**

- 3- Voyez-vous que l'ACAPS rend les démarches plus simples ? comment ?
- 4- Selon vous, est-ce que l'ACAPS aujourd'hui rend les délais plus courts et réduit la complexité pour ses usagers ?
- 5- Comment percevez-vous l'information délivrée par l'ACAPS ?
- 6- Est-ce que l'ACAPS explique assez les informations délivrées ?
- 7- Ces informations sont-elles justifiées par l'organisme ?
- 8- Comment trouvez-vous l'interaction entre vous et l'ACAPS ?
- 9- Est-ce que l'ACAPS fait assez de sensibilisation pour ses usagers selon vous ?
- 10- Comment trouvez-vous l'image de marque véhiculée par l'ACAPS aujourd'hui ?

##### **Section 3 : Communication digitale de l'ACAPS**

- 11- Que pensez-vous de la communication tenue par l'ACAPS de manière générale ?
- 12- Est-ce que vous voyez que le choix du site web comme vecteur est bon ?
- 13- Que pensez-vous de la variété des vecteurs ? et quels sont les vecteurs que vous aimeriez que l'ACAPS utilise ?

#### **BIBLIOGRAPHIE**

AMAR. A et BERTHIER. L (2007), « Le nouveau management public : avantages et limites », *CEROG*

BARTOLI. A, (1997). *Le management des organisations publiques*, Dunod, Paris.

BENABDELHAK. K. (2020). « Place des NTIC et de la communication digitale au sein de l'administration publique marocaine à l'ère du COVID-19 », *Revue Française d'Économie et de Gestion, Volume 1 : Numéro 5* » pp : 138- 157

BOURGUIGNON A. (1995) « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août 1995, pp. 61-66.

CALAY. V, MOSTY. M et PAQUE. R, (2019). « La digitalisation de l'administration publique

## **PERSPECTIVES ET PERCEPTIONS DE LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS PUBLIQUES : CAS DE L'AUTORITE DE CONTROLE DES ASSURANCES ET DE LA PREVOYANCE SOCIALE (L'ACAPS)**

wallonne, état des lieux et perspectives », *rapport de l'institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique*, Evelyne Istace (Iweps)

DENEF. J.F, (2001). « Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans la formation médicale, au service de l'acquisition et du développement des compétences professionnelles », *revue internationale francophone d'éducation médicale*, 2 (1), 42-50.

GIBERT P, (1986). *Management public, management de la puissance publique*. In: *Politiques et management public*, vol. 4, n° 2.

HOOD, (1980). *THE "NEW PUBLIC MANAGEMENT" IN THE 1980s: VARIATIONS ON A THEME*'.

JACKSONP,(1993) «Public Sector Performance: The Unended Quest». *Public Money and Management*, Vol. 13, n° 4, pp. 3-6.

Laaribi. A (2020). « Les pratiques u New Public Management : Cas des universités publiques marocaines ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management et Economics*, Vol 1, Issue 2, pp 264-282.

LYNN. L (1996), *Public management as art, science and profession*, Chatham House publishers.

MULLER. P, (2009). « Les politiques publiques », 8e éd., Paris, P.U.F. « Que sais-je ? », 128 pages

Oualidi. H, (2013). *Les outils de la communication digitale- 10 clés pour maitriser le web marketing*, Paris : Edition Eyrolles.

www.larousse.fr Consulté le 22/04/2021