

Mot des rédacteurs invités

La gestion de la participation citoyenne à l'élaboration et à la mise en oeuvre des décisions dans les administrations et les organisations de l'État

Word from the Guest Editors

Management of Citizen Participation in Decision Making and Implementation in Public Administrations and Government Organizations

Palabras de redactores editores invitados

La gestión de la participación ciudadana en la elaboración e implementación de decisiones en administraciones y organizaciones del Estado

Bachir Mazouz and Anissa Ben Hassine

Volume 24, Number 3, 2020

La gestion de la participation citoyenne à l'élaboration et à la mise en oeuvre des décisions dans les administrations et les organisations de l'État
Management of Citizen Participation in Decision Making and Implementation in Public Administrations and Government Organizations
La gestión de la participación ciudadana en la elaboración e implementación de decisiones en administraciones y organizaciones del Estado

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1072626ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1072626ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Mazouz, B. & Ben Hassine, A. (2020). Mot des rédacteurs invités : la gestion de la participation citoyenne à l'élaboration et à la mise en oeuvre des décisions dans les administrations et les organisations de l'État / Word from the Guest Editors: Management of Citizen Participation in Decision Making and Implementation in Public Administrations and Government Organizations / Palabras de redactores editores invitados: La gestión de la participación ciudadana en la elaboración e implementación de decisiones en administraciones y organizaciones del Estado. *Management international / International Management / Gestió Internacional*, 24(3), 107–114. <https://doi.org/10.7202/1072626ar>

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestió Internacional, 2020

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>



La gestion de la participation citoyenne à l'élaboration et à la mise en œuvre des décisions dans les administrations et les organisations de l'État

BACHIR MAZOUZ

École nationale d'administration publique

Réseau de l'Université du Québec

ANISSA BEN HASSINE

LARIME

ESSEC Tunis-Université de Tunis

Fondamentalement, la participation citoyenne (PC) à la gestion des affaires publiques trouve sa légitimité dans les valeurs et principes généraux qui animent les régimes politiques démocratiques. Vue sous le prisme des pratiques de gouvernance publique, ce n'est que depuis peu que la PC a fini par s'imposer aux dirigeants et gestionnaires des organisations publiques comme facteur de mise en œuvre d'une véritable démocratie participative¹; en complément des mécanismes de prise de décision plus traditionnels de la démocratie représentative (Patten, 2001; Laforest et Phillips, 2007).

En effet, les constats empiriques et les investigations théoriques – tous associés à la recherche sur la *Nouvelle gestion publique* (NGP) – qui tentent d'établir des liens logiques entre la performance des administrations publiques et les impératifs de gestion de la PC révèlent trois problématiques spécifiques à l'action publique : Comment associer les compétences et les connaissances des citoyens aux décisions, dispositifs et démarches publics afin de les moderniser et les rendre plus efficaces ? Comment renforcer les liens entre les citoyens à participer à la construction de leur environnement proche ? Comment développer leur sens civique afin de légitimer les actions et les décisions publiques (Bacqué, Rey et Sintomer, 2005).

Sur le plan des pratiques, la participation citoyenne peut prendre diverses formes, tels que jurys citoyens, sondages délibératifs, rencontres publiques, questionnaires en ligne, débats et controverse, forum hybride, prospective stratégique, etc.

A la diversité des pratiques, il faut également souligner l'apport des outils numériques. Ces derniers – par la proximité, la spontanéité, l'accessibilité, la disponibilité, la ré(rétro)activité et l'étendue qui caractérisent les objets connectés – ne sont pas sans transformer les rapports entre les représentants des pouvoirs publics (dirigeants et gestionnaires publics) et les citoyens notamment en matière de transparence et d'éthique des affaires publiques, questionnant par là-même tant les valeurs qui caractérisent les organisations et l'action publique (Emery et Giauque, 2005) que les structures d'offres en services publics (Bartoli et al. 2011) et les réalités quotidiennes des acteurs (De Vaujany et al., 2016).

Toutefois, malgré l'enthousiasme qu'elles soulèvent, les investigations empiriques à propos des formes de PC se heurtent à plusieurs écueils. En effet, le risque que certains groupes de citoyens soient surreprésentés ou sous-représentés questionne la finalité démocratique de la démarche. De même, en raison de

la complexité et de la fragmentation de l'univers des politiques publiques, les citoyens organisés et mobilisés ont davantage de chance de se constituer en groupes de pression et d'être reconnus en tant qu'acteurs légitimes des politiques publiques (Bherer, 2011). Le citoyen non expert se retrouverait, quant à lui, cantonné le plus souvent à un « savoir d'usage » qui ne lui octroie, en réalité, qu'un faible impact sur les politiques publiques.

En pratique, la gouvernance partagée que prônent les tenants de la PC nécessite une gestion publique qui intègre les demandes sociales exprimées par les citoyens à des processus de co-production des politiques publiques jusque-là réservés à des élus et administrateurs publics. Par conséquent, la gestion de la PC nécessite la mise en place de nouveaux mécanismes de délibération, coordination, mise en œuvre des plans d'action, suivi et contrôle, mesure et évaluation de l'atteinte des cibles visées et des résultats obtenus. *In fine* ces mécanismes devraient permettre de réconcilier les différents « intérêts collectifs » issus des différents groupes de citoyens engagés dans des processus de participation citoyenne (Lévesque, 2004).

Sur le plan théorique, il est généralement concevable que les différents dispositifs de participation citoyenne devraient contribuer à de meilleurs résultats de l'action publique. Par contre, les investigations entreprises ces dernières années sur les effets et impacts de la PC sur les organisations publiques demeurent plutôt nuancées. En particulier, qu'en est-il de l'imputabilité des agents de l'État lorsqu'à l'engagement politique des élus et l'implication formelle des administrateurs publics s'ajoutent celle des citoyens mobilisés ? (Côté et al., 2007). En outre, si la participation citoyenne améliore l'acceptation sociale des politiques publiques, garantit-elle leur efficacité ? Et qu'en est-il de la performance des organisations publiques chargées de la mise en œuvre des politiques et programmes publics ?

Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, certains chercheurs ont démontré que les dispositifs de participation citoyenne contribuent davantage à l'apprentissage des acteurs déjà en place et à redéfinir leurs relations (Bherer, 2011) alors que d'autres (Barbier et Larrue, 2011) expliquent l'impact relativement faible des protocoles participatifs du fait de l'encastrement de ces dispositifs dans des systèmes plus complexes et des temporalités plus longues.

C'est à ces questions précises que les participants à l'édition 2018 du *Symposium international « Regards croisés sur les*

transformations de la gestion et des organisations publiques»² ont tenté de répondre, selon le prisme disciplinaire des sciences de gestion, en débattant d'approches réalistes et constructives permettant de repenser, structurer, encadrer et outiller la gestion de la PC à la prise de décision, l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes publics.

Parmi les résultats des recherches présentées et discutées, trois ont été retenues³ par la revue *Management international (Mi)* pour le présent Dossier spécial.

S'intéressant aux formes d'engagement citoyen que les dirigeants et gestionnaires publics devraient intégrer aux mécanismes de la PC et à sa gestion, Amira Dahmani, de l'Université de Carthage (Tunisie), et Chiraz Saidani, de l'Université de Tunis, nous invitent à réfléchir sur le rôle de l'engagement bénévole comme levier potentiel de l'*empowerment* citoyen. Ces chercheurs montrent comment de jeunes bénévoles tunisiens, par le truchement d'une citoyenneté habilitante et inclusive, deviennent les véritables artisans du changement social et politique. Ceci alors que nombre de politiques de *disempowerment* et d'exclusion des jeunes ont entraîné une montée des comportements à risques dont la radicalisation politique ou encore l'immigration clandestine et la fuite des cerveaux.

Quant à Cédric Zubo-Lebrument et Norbert Lebrument, de l'Université de Clermont-Ferrand (France), ils se sont plutôt intéressés à la dimension territoriale de la participation citoyenne en démontrant, à travers une démarche d'investigation qualitative et quantitative, que l'attachement à la marque de territoire a une influence positive sur la participation des parties prenantes et ont également mis en évidence les déterminants de cet attachement. Ces deux chercheurs mettent ainsi en lumière la nécessité de la mise en place de dispositifs de marketing territorial participatif, qui conduisent à l'adoption de la marque par l'ensemble des parties prenantes, pour permettre une pérennisation des marques de territoire.

Enfin, Esma Belkaid et Abdesamad Alili de l'Université Abou Bakr Belkaid (Algérie), tentent, dans leur article, de relever les facteurs qui déterminent la participation citoyenne en prenant comme étude de cas la Ville de Tlemcen en Algérie. Leurs résultats permettent de mettre en évidence quatre types de facteurs : liés aux citoyens, à la ville, aux représentants de la société civile et aux élus. Dans ce cadre, l'attachement à la Ville, l'amélioration de l'accès à l'information ainsi que l'accueil réservé aux citoyens apparaissent comme les facteurs majeurs qui expliquent leur participation à la gestion publique municipale.

Les articles retenus dans le cadre du présent Dossier spécial de la revue *Mi* confortent l'idée selon laquelle la gestion de la PC devrait contribuer à l'amélioration de la performance des administrations publiques et des autres organisations de l'État. Trois conditions doivent être alors réunies pour consacrer l'engagement, l'implication et la valorisation des actions citoyennes : (1) développer des approches contextualisées intégrant l'évolutivité des valeurs publiques et des structures d'offres en services aux collectivités et à leurs économies, (2) soutenir des processus et des pratiques combinatoires intégrant

des sensibilités politiques, et d'autres relatives aux parties prenantes, à des dispositifs opératoires – et (3) savoir miser (prudemment) sur des outils et des instruments intégrateurs des analyses faites à partir de métadonnées générées par les actions citoyennes dans le but de prendre en charge efficacement et de manière efficiente leur participation à la conservation du bien commun, la pérennisation de l'intérêt général et la modernisation des services publics.

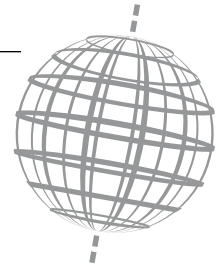
Bibliographie

- BACQUÉ Marie-Hélène, SINTOMER Yves (2013). « Gestion de proximité et démocratie participative : les nouveaux paradigmes de l'action publique ? », in BAJOLET E., RENNES J.-M. & MATTÉI M.-F. (ed), *Quatre ans de recherche urbaine 2001-2004. Volume I : Action concertée incitative Ville. Ministère de la Recherche*, Tours, Presses universitaires François-Rabelais (Perspectives Villes et Territoires), pp. 221-225.
- BACQUÉ Marie-Hélène, REY Henri et SINTOMER Yves. (dir.) (2005). *Gestion de proximité et démocratie participative : une perspective comparative*, Paris, La Découverte (Collection Recherches).
- BARBIER Rémi et Corinne LARRUE (2011). « Démocratie environnementale et territoires : un bilan d'étape », *Participations*, vol. 1, no. 1, pp. 67-104.
- BARTOLI, Annie, KERAMIDAS, Olivier, LARAT, Fabrice et MAZOUZ, Bachir (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique*, 140(4), 629-639.
- BHERER, Laurence (2011). Les relations ambiguës entre participation et politiques publiques, *Participations*, 1 (1), p. 105-133.
- BLATRIX Cécile (2009). La démocratie participative en représentation, *Sociétés contemporaines*, 74(2), pp. 97-119.
- BLONDIAUX Loïc et FOURNIAU Jean-Michel (2011). Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ?, *Participations*, 1(1), pp. 8-35.
- CÔTÉ, Louis, LÉVESQUE, Benoît, MORNEAU, Guy (2007). L'évolution du modèle québécois de gouvernance : le point de vue des acteurs. *Politique et Sociétés*, 26 (1), 3-26
- DE VAUJANY François-Xavier, HUSSENOT Anthony et CHANLAT Jean-François (2016). *Théories des Organisations*, Nouveaux tournants, Paris : Economica.
- DONZELOT Jacques et EPSTEIN Renaud (2006). Démocratie et participation : l'exemple de la rénovation urbaine, *Esprit*, Juillet, (7), pp. 5-34.
- EMERY Yves et GIAUQUE David (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. Paris, L'Harmattan.
- LAFOREST, Rachel et Phillips, SUSAN D. (2007). Citizen Engagement : Rewiring the Policy Process. In M. Orsini et M. Smith (dir.), *Critical Policy Studies* (p. 67-90). Eds. Vancouver : UBC Press.
- LÉVESQUE, Benoît (2004). « Libre-échange et modèles québécois de développement », dans *L'ALENA. Le libre-échange en défaut*, sous la dir. de Dorval Brunelle et Christian Deblock, Montréal, Fides, p. 51-78

2. Organisé les 1er et 2 mars 2018 à l'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales - Université de Tunis, en Tunisie, un pays en pleine transition démocratique

3. Suite à un processus d'évaluation par les pairs selon les principes, règles et pratiques du double anonymat

-
- PATTEN, Steve (2001). « Democratizing the Institutions of Policy-making: Democratic Consultation and Participatory Administration », *Journal of Canadian Studies*, vol. 35, n° 4, p. 221-239.
- ROWE Gene et FREWER Lynn (2004). Evaluating Public-Participation Exercises : A Research Agenda, *Science, Technology & Human Values*, 29(4), pp. 512-556.
- SCHLOSSBERG Marc et SHUFORD Elliot (2005). Delineating “public” and “participation” in PPGIS, *URISA Journal*, 16(2), pp. 15-26.
- TALPIN Julien (2008). Pour une approche processuelle de l’engagement participatif : Les mécanismes de construction de la compétence civique au sein d’institutions de démocratie participative, *Politique et Sociétés*, 27(3), pp. 133-164.



Management of Citizen Participation in Decision Making and Implementation in Public Administrations and Government Organizations

BACHIR MAZOUZ

École nationale d'administration publique
Réseau de l'Université du Québec

ANISSA BEN HASSINE

LARIME
ESSEC Tunis-Université de Tunis

Fundamentally, the legitimacy of citizen participation (CP) in public affairs management is based on the general values and principles driving democratic political regimes. From the perspective of public administration practices, it was only recently that CP finally became a factor in the implementation of true participatory democracy by executives and administrators of public organizations,¹ beyond the more traditional decision-making mechanisms of representative democracy (Patten, 2001; Laforest & Phillips, 2007).

In fact, empirical observations and theoretical studies, which are related to research on *new public management* (NPM) and attempt to establish logical connections between the performance of public administrations and CP management requirements, reveal three specific problems pertaining to the public right of action: How should we associate citizens' skills and knowledge with public decisions, tools, and processes in order to modernize them and make them more efficient? How should we strengthen the connections between citizens building their immediate environment? How should we develop their awareness of public issues in order to legitimize public actions and decisions? (Bacqué, Rey & Sintomer, 2005).

CP practices can take on many forms, such as citizen juries, deliberative polls, public meetings, online surveys, debates and controversies, hybrid forums, strategic foresight, etc.

Digital tools are also a form of CP practice. Due to their proximity, spontaneity, accessibility, availability, ability to provide feedback, and broad range, they transform relationships between public power representatives (executives and public administrators) and citizens, notably with regard to the transparency and ethics of public affairs, thereby calling into question the values characterizing organizations and the public right of action (Emery & Giauque, 2005); public service offering structures (Bartoli et al. 2011); and actors' daily realities (De Vaujany et al., 2016).

Despite the enthusiasm they arouse, however, empirical studies of CP forms have encountered several pitfalls. In fact, the risk that certain groups of citizens are over-represented or under-represented calls into question the democratic purpose of the process. Moreover, owing to the complexity and fragmentation of the world of public policy, organized and mobilized citizens are more likely to form pressure groups and to be seen

as legitimate public policy actors (Bherer, 2011). Non-expert citizens would most often be able to access only basic knowledge. They would therefore have only a weak impact on public policy.

In practice, the shared governance promoted by tenants of CP requires public administration to integrate the social demands expressed by citizens into the public policy co-production processes hitherto reserved for elected officials and public administrators. As a result, CP management requires new mechanisms of deliberation, coordination, action plan implementation, follow-up and control, and assessment of goals reached and results obtained. Finally, these mechanisms should allow for the reconciling of the different collective interests of the various groups of citizens engaged in CP processes (Lévesque, 2004).

On the theoretical front, it is generally conceivable that various CP measures could improve right of public action results. However, studies conducted over the last few years on the effects and impacts of CP on public organizations remain rather nuanced. For example, what of the imputability of agents of the state when the political commitment of elected officials and the formal involvement of public administrators is complemented by those of mobilized citizens? (Côté et al., 2007). In addition, if CP improves the social acceptance of public policies, does it guarantee their efficiency? Furthermore, what of the performance of public organizations responsible for implementing public policies and programs?

To answer these questions, some researchers have demonstrated that CP measures improve the learning of actors already in place and redefine their relationships (Bherer, 2011) while others (Barbier & Larrue, 2011) explain that participatory protocols have a relatively weak impact, because these measures are set in more complex systems and are subject to longer delays.

It is these specific questions that participants in the 2018 edition of the international symposium "*Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques*"² attempted to answer, from the management sciences perspective, while discussing realist and constructive approaches used to identify, understand, and reflect on the management of CP in decision-making and in the elaboration, implementation, and assessment of public policies and programs.

1. Rowe & Frewer, 2004; Schlossberg & Shuford, 2005; Donzelot & Epstein, 2006; Talpin, 2008; Blatrix, 2009; Blondiaux & Fourniau, 2011; Bacqué & Sintomer, 2013.
2. Held on March 1 and 2, 2018, at the Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, University of Tunis, in Tunisia, a country in the midst of a transition toward democracy.

The *Management international (Mi)* journal has selected three studies³ for this special issue:

Amira Dahmani, of the University of Carthage (Tunisia), and Chiraz Saidani, of the University of Tunis, explore the forms of citizen commitment that public leaders and administrators should integrate into citizen participation mechanisms and into its management. The aim of their article is to understand how the voluntary commitment of young people can be a potential lever for citizen empowerment. An examination of the young Tunisian volunteers' expectations revealed that they are in search of an enabling and inclusive citizenship where they would be the effective architects of social and political change. Meanwhile, many youth disempowerment and exclusion policies precipitated a surge in high-risk behaviours, such as political radicalization, illegal immigration, and brain drain.

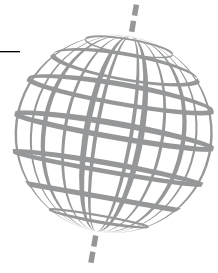
In their article, Cédrine Zumbo-Lebrument and Norbert Lebrument, of the University of Clermont-Ferrand (France), draw on a qualitative and quantitative study to demonstrate that attachment to place brand has a positive impact on stakeholder participation. They also highlight the determinants of this attachment and therefore the necessity of establishing place marketing tools, which lead stakeholders to adopt the brand, thereby ensuring place brand sustainability.

The aim of the article by Esma Belkaid and Abdesamad Alili, of the University of Abou Bakr Belkaid (Algeria), is to identify the key factors of citizen participation in Algeria by taking the city of Tlemcen as a case study. Results revealed four types of factors: They are related to citizens, to the city, to civil society representatives, or to elected officials. In this vein, attachment to the city, improvement of access to information, and how citizens are welcomed constitute the major factors explaining their participation in urban governance.

The articles presented in this special feature of IM reinforce the idea that CP management should help to improve the performance of public administrations and of other government organizations. Three conditions must be met for the commitment, involvement, and recognition of citizens' actions: (1) development of contextualized approaches integrating the evolutivity of public structures and of structures of service offerings to communities and to their economies, (2) support of a combination of processes and practices integrating political considerations and others related to stakeholders and to operational measures, and (3) (prudent) reliance on integrating tools and instruments of analyses made based on metadata generated by citizens' actions with the aim of effectively and efficiently taking charge of their participation in preserving the common good, a lasting general interest, and the modernization of public services.

Bibliography

- BACQUÉ Marie-Hélène and SINTOMER Yves (2013). "Gestion de proximité et démocratie participative: les nouveaux paradigmes de l'action publique?" in BAJOLET E., RENNES J-M., & MATTÉI M-F. (ed), *Quatre ans de recherche urbaine 2001-2004. Volume I: Action concertée incitative Ville. Ministère de la Recherche*, Tours, Presses universitaires François-Rabelais (Perspectives Villes et Territoires), pp. 221-225.
- BACQUÉ Marie-Hélène, REY Henri, and SINTOMER Yves. (dir.) (2005). *Gestion de proximité et démocratie participative: une perspective comparative*, Paris, La Découverte (Collection Recherches).
- BARBIER Rémi and Corinne LARRUE (2011). "Démocratie environnementale et territoires: un bilan d'étape," *Participations*, vol. 1, no. 1, pp. 67-104.
- BARTOLI, Annie, KERAMIDAS, Olivier, LARAT, Fabrice, and MAZOUZ, Bachir (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique*, 140(4), 629-639.
- BENOÎT Lévesque (2004). "Libre-échange et modèles québécois de développement," in *L'ALENA. Le libre-échange en défaut*, under the dir. of Dorval Brunelle and Christian Deblock, Montréal, Fides, p. 51-78
- BHERER, Laurence (2011). Les relations ambiguës entre participation et politiques publiques, *Participations*, 1 (1), p. 105-133.
- BLATRIX Cécile (2009). La démocratie participative en représentation, *Sociétés contemporaines*, 74(2), pp. 97-119.
- BLONDIAUX Loïc and FOURNIAU Jean-Michel (2011). Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie: beaucoup de bruit pour rien? *Participations*, 1(1), pp. 8-35.
- CÔTÉ, Louis, LÉVESQUE, Benoît, MORNEAU, Guy (2007). L'évolution du modèle québécois de gouvernance: le point de vue des acteurs. *Politique et Sociétés*, 26 (1), 3-26.
- DE VAUJANY François-Xavier, HUSSENOT Anthony, and CHANLAT Jean-François (2016). *Théories des Organisations*, Nouveaux tournants, Paris: Economica.
- DONZELOT Jacques and EPSTEIN Renaud (2006). Démocratie et participation: l'exemple de la rénovation urbaine, *Esprit*, July, (7), pp. 5-34.
- EMERY Yves and GIAUQUE David (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. Paris, L'Harmattan.
- LAFOREST, Rachel and Phillips, SUSAN D. (2007). Citizen Engagement: Rewiring the Policy Process. In M. Orsini and M. Smith (dir.), *Critical Policy Studies* (p. 67-90). Eds. Vancouver: UBC Press.
- PATTEN, Steve (2001). "Democratizing the Institutions of Policy-making: Democratic Consultation and Participatory Administration," *Journal of Canadian Studies*, vol. 35, n° 4, p. 221-239.
- ROWE Gene and FREWER Lynn (2004). Evaluating Public-Participation Exercises: A Research Agenda, *Science, Technology & Human Values*, 29(4), pp. 512-556.
- SCHLOSSBERG Marc and SHUFORD Elliot (2005). Delineating "public" and "participation" in PPGIS, *URISA Journal*, 16(2), pp. 15-26.
- TALPIN Julien (2008). Pour une approche processuelle de l'engagement participatif: Les mécanismes de construction de la compétence civique au sein d'institutions de démocratie participative, *Politique et Sociétés*, 27(3), pp. 133-164.



La gestión de la participación ciudadana en la elaboración e implementación de decisiones en administraciones y organizaciones del Estado

BACHIR MAZOUZ

École nationale d'administration publique
Réseau de l'Université du Québec

ANISSA BEN HASSINE

LARIME
ESSEC Tunis-Université de Tunisé

Fundamentalmente, la participación ciudadana (PC) en la gestión de los asuntos públicos encuentra su legitimidad en los valores y principios generales que impulsan los regímenes políticos democráticos. Visto a través del prisma de las prácticas de gobernanza pública, es sólo recientemente que la PC finalmente se ha impuesto a los líderes y gestores de las organizaciones públicas como un factor en la implementación de una verdadera democracia participativa¹; en complemento de los mecanismos más tradicionales de toma de decisiones de la democracia representativa (Patten, 2001; Laforest y Phillips, 2007).

De hecho, los hallazgos empíricos y las investigaciones teóricas – todos asociados con la investigación sobre la Nueva Gestión Pública (NGP) – que intentan establecer vínculos lógicos entre el desempeño de las administraciones públicas y los imperativos de la gestión de la PC revelan tres problemas. específicos de la acción pública: ¿Cómo combinar las habilidades y el conocimiento de los ciudadanos con las decisiones, sistemas y procedimientos públicos para modernizarlos y hacerlos más efectivos? ¿Cómo fortalecer los vínculos entre los ciudadanos para participar en la construcción de su entorno inmediato? ¿Cómo desarrollar su sentido cívico para legitimar las acciones y decisiones públicas? (Bacqué, Rey y Sintomer, 2005).

En términos de prácticas, la participación ciudadana puede adoptar diversas formas, como jurados ciudadanos, encuestas deliberativas, reuniones públicas, cuestionarios en línea, debates y controversias, foros híbridos, previsión o prospección estratégica, etc.

A la diversidad de prácticas, también se debe destacar la contribución de las herramientas digitales. Estas últimas – por la proximidad, la espontaneidad, la accesibilidad, la disponibilidad, la re (retro) actividad y el alcance que caracterizan los objetos conectados – no están exentos de transformar las relaciones entre los representantes de los poderes públicos (líderes y gestores públicos) y los ciudadanos, en particular con respecto a la transparencia y la ética en los asuntos públicos, cuestionando así tanto los valores que caracterizan a las organizaciones y a la acción pública (Emery y Giauque, 2005), como las estructuras de oferta de servicios públicos (Bartoli et al. 2011) y las realidades cotidianas de los actores (De Vaujany et al., 2016).

Sin embargo, a pesar del entusiasmo que despiertan, existen varias dificultades para la investigación empírica de las formas de PC. De hecho, el riesgo de que ciertos grupos de ciudadanos estén sobrerrepresentados o subrepresentados cuestiona la

finalidad democrática del enfoque. Del mismo modo, debido a la complejidad y fragmentación del universo de políticas públicas, es más probable que los ciudadanos organizados y movilizados formen grupos de presión y sean reconocidos como actores legítimos en las políticas públicas. (Bherer, 2011). El ciudadano no experto se verá confinado con mayor frecuencia a un “saber de uso” que en realidad solo le permite tener un pequeño impacto en las políticas públicas.

En la práctica, la gobernanza compartida defendida por los partidarios del PC requiere una gestión pública que integre las demandas sociales expresadas por los ciudadanos en los procesos de coproducción de políticas públicas hasta ahora reservadas para funcionarios electos y administradores públicos. En consecuencia, la gestión del PC requiere el establecimiento de nuevos mecanismos para la deliberación, coordinación, implementación de planes de acción, monitoreo y control, medición y evaluación del logro de los objetivos específicos y los resultados obtenidos. Finalmente, estos mecanismos deberían permitir conciliar los diferentes “intereses colectivos” derivados de los diferentes grupos de ciudadanos involucrados en los procesos de participación ciudadana (Lévesque, 2004).

En un nivel teórico, es generalmente concebible que los diversos mecanismos de participación ciudadana contribuyan a mejorar resultados de la acción pública. En cambio, las investigaciones realizadas en los últimos años sobre los efectos e impactos del PC en las organizaciones públicas siguen siendo más bien matizadas. En particular, ¿qué pasa con la responsabilidad de los funcionarios públicos cuando al compromiso político de los funcionarios electos y a la participación formal de los administradores públicos se suman las de los ciudadanos movilizados? (Côté et al., 2007). Además, si la participación ciudadana mejora la aceptación social de las políticas públicas, ¿garantiza su efectividad? ¿Y qué pasa con el desempeño de las organizaciones públicas responsables de implementar políticas y programas públicos?

Para proporcionar respuestas a estas preguntas, algunos investigadores han demostrado que los sistemas de participación ciudadana contribuyen más al aprendizaje de los actores ya existentes y redefinen sus relaciones (Bherer, 2011), mientras que otros (Barbier y Larrue, 2011) explican el impacto relativamente bajo de los protocolos participativos debido a la integración de estos dispositivos en sistemas más complejos y períodos de tiempo más largos.

1. Rowe y Frewer, 2004; Schlossberg y Shuford, 2005; Donzelot y Epstein, 2006; Talpin, 2008; Blatrix, 2009; Blondiaux y Fourniau, 2011; Bacqué y Sintomer, 2013.

Es a estas preguntas específicas que los participantes en la edición 2018 del Simposio internacional “Perspectivas cruzadas sobre las transformaciones de la gestión y las organizaciones pública”² trataron de responder de acuerdo con el prisma disciplinario de las ciencias de la gestión, debatiendo enfoques realistas y constructivos que permitan identificar, comprender y pensar la gestión de PC en la toma de decisiones, el desarrollo, la implementación y la evaluación de políticas y programas públicos.

Entre los resultados de la investigación presentada y discutida, tres fueron seleccionados por la revista³ *Management international (Mi)* para este número especial.

Interesados en las formas de compromiso ciudadano que los dirigentes y gestores públicos deberían a los mecanismos de la PC y a su gestión, Amira Dahmani, de la Université de Carthage (Tunisie) y Chiraz Saidani, de la Université de Tunis, nos invitan a reflexionar acerca del compromiso voluntarios de los jóvenes como una palanca potencial para el empoderamiento ciudadano. Los investigadores muestran cómo los jóvenes voluntarios tunecinos, mediante una ciudadanía inclusiva y habilitante se convierten en los verdaderos arquitectos del cambio social y político. Esto, si bien muchas políticas de desempoderamiento y exclusión de los jóvenes han llevado a un aumento de los comportamientos de riesgo, incluida la radicalización política o incluso la inmigración ilegal y la fuga de cerebros.

Por su lado, Cédrine Zumbo-Lebrument y Norbert Lebrument, de la Université de Clermont-Ferrand (Francia), se interesan más bien en la dimensión territorial de la participación ciudadana demostrando a través de un enfoque de investigación cualitativa y cuantitativa que el apego a la marca territorial tiene una influencia positiva en la participación de las partes interesadas y también resaltan los determinantes de ese apego. Ambos investigadores destacan la necesidad de establecer sistemas de comercialización territorial participativos, que conduzcan a la adopción de la marca por parte de todos los interesados, para permitir la sostenibilidad de las marcas territoriales.

Finalmente, Esma Belkaid y Abdesamad Alili de la Université Abou Bakr Belkaid (Argelia) intentan, en su artículo, identificar los factores que determinan la participación ciudadana tomando como caso de estudio la ciudad de Tlemcen, en Argelia. Sus resultados destacan cuatro tipos de factores: vinculados a los ciudadanos, a la ciudad, a los representantes de la sociedad civil y a los funcionarios electos. En este contexto, el apego a la ciudad, la mejora del acceso a la información y la recepción reservada a los ciudadanos aparecen como los principales factores que explican su participación en la gestión pública municipal.

Los artículos seleccionados para este número especial de la revista GI refuerzan la idea de que la gestión de la PC debería contribuir a mejorar el desempeño de las administraciones públicas y otras organizaciones del Estado. Se deben cumplir tres condiciones para consagrar el compromiso, la implicación y la promoción de las acciones ciudadanas: (1) desarrollar enfoques contextualizados que integren la escalabilidad de los valores públicos y las estructuras de servicios en las comunidades y sus economías, (2) apoyar procesos y prácticas combinatorias

que integran sensibilidades políticas y otras relacionadas con las partes interesadas en los sistemas operativos, y (3) saber cómo (con cautela) confiar en herramientas e instrumentos que integran los análisis realizados en a partir de metadatos generados por acciones ciudadanas para hacerse cargo de manera efectiva y eficiente de su participación en la conservación del bien común, la sostenibilidad del interés general y la modernización de los servicios públicos.

Bibliografía

- BACQUÉ Marie-Hélène, SINTOMER Yves (2013). “Gestion de proximité et démocratie participative: les nouveaux paradigmes de l’action publique?”, in BAJOLET E., RENNES J.-M. & MATTÉI M.-F. (ed), *Quatre ans de recherche urbaine 2001-2004. Volume I: Action concertée incitative Ville. Ministère de la Recherche, Tours, Presses universitaires François-Rabelais (Perspectives Villes et Territoires)*, pp. 221-225.
- BACQUÉ Marie-Hélène, REY Henri et SINTOMER Yves. (dir.) (2005). *Gestion de proximité et démocratie participative: une perspective comparative*, Paris, La Découverte (Collection Recherches).
- BARBIER Rémi et Corinne LARRUE (2011). “Démocratie environnementale et territoires: un bilan d’étape”, *Participations*, vol. 1, no. 1, pp. 67-104.
- BARTOLI, Annie, KERAMIDAS, Olivier, LARAT, Fabrice et MAZOUZ, Bachir (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d’administration publique*, 140(4), 629-639.
- BERNARD LÉVESQUE (2004). “Libre-échange et modèles québécois de développement”, dans *L’ALÉNA. Le libre-échange en défaut*, sous la dir. de Dorval Brunelle et Christian Deblock, Montréal, Fides, p. 51-78
- BHERER, Laurence (2011). Les relations ambiguës entre participation et politiques publiques, *Participations*, 1 (1), p. 105-133.
- BLATRIX Cécile (2009). La démocratie participative en représentation, *Sociétés contemporaines*, 74(2), pp. 97-119.
- BLONDIAUX Loïc et FOURNIAU Jean-Michel (2011). Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie: beaucoup de bruit pour rien?, *Participations*, 1(1), pp. 8-35.
- CÔTÉ, Louis, LÉVESQUE, Benoît, MORNEAU, Guy (2007). L’évolution du modèle québécois de gouvernance: le point de vue des acteurs. *Politique et Sociétés*, 26 (1), 3-26
- DE VAUJANY François-Xavier, HUSSENOT Anthony et CHANLAT Jean-François (2016). *Théories des Organisations, Nouveaux tournants*, Paris: Economica.
- DONZELOT Jacques et EPSTEIN Renaud (2006). Démocratie et participation: l’exemple de la rénovation urbaine, *Esprit*, Juillet, (7), pp. 5-34.
- EMERY Yves et GIAUQUE David (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. Paris, L’Harmattan.
- Laforest, Rachel et Phillips, SUSAN D. (2007). Citizen Engagement: Rewiring the Policy Process. In M. Orsini et M. Smith (dir.), *Critical Policy Studies* (p. 67-90). Eds. Vancouver: UBC Press.

2. Organizado el 1ero y 2 de marzo 2018 en la Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales - Université de Tunis, en Túnez, un país en plena transición democrática.

3. Siguiendo un proceso de revisión por pares de acuerdo con los principios, reglas y prácticas de doble ciego

PATTEN, Steve (2001). "Democratizing the Institutions of Policy-making: Democratic Consultation and Participatory Administration", *Journal of Canadian Studies*, vol. 35, n° 4, p. 221-239.

ROWE Gene et FREWER Lynn (2004). Evaluating Public-Participation Exercises: A Research Agenda, *Science, Technology & Human Values*, 29(4), pp. 512-556.

SCHLOSSBERG Marc et SHUFORD Elliot (2005). Delineating "public" and "participation" in PPGIS, *URISA Journal*, 16(2), pp. 15-26.

TALPIN Julien (2008). Pour une approche processuelle de l'engagement participatif: Les mécanismes de construction de la compétence civique au sein d'institutions de démocratie participative, *Politique et Sociétés*, 27(3), pp. 133-164.