

Rubrique **RECHERCHE & ACTION**

## **RÔLES DU MANAGER PUBLIC À L'ÈRE DE LA PARTICIPATION CITOYENNE NUMÉRIQUE. ÉTUDE DE CAS MULTISITES ET NETNOGRAPHIE DANS LES COLLECTIVITÉS LOCALES TUNISIENNES**

**Dr Aida HAOUALA**

Maître-assistante en Sciences de Gestion à l'ESSEC de Tunis, membre du laboratoire de recherche LR11ES02 LARIME de l'Université de Tunis

**Pr Anissa BEN HASSINE**

Professeure de l'enseignement supérieur et directrice du laboratoire LR11ES02 LARIME, ESSECT de l'Université de Tunis

### **Résumé**

Cette recherche vise à explorer les nouveaux rôles du manager public à l'aune d'une numérisation de plus en plus prégnante, particulièrement dans les relations avec les citoyens. En mobilisant diverses approches théoriques, nous avons analysé ces nouveaux rôles à travers des entretiens réalisés avec des managers publics locaux et centraux et des représentants associatifs ainsi qu'avec l'étude de communautés virtuelles de citoyens profanes et initiés dans des collectivités publiques locales en Tunisie. Les résultats montrent que le manager public est de plus en plus attendu sur des rôles d'informateur, d'animateur de communautés et de mobilisateur. Des rôles qui s'ajoutent aux autres rôles plus classiques d'administrateur qui sont prescrits par ses fonctions. Cette recherche souligne également la diversité des visions entre des rôles émergents (vécus par les managers publics), des rôles prescrits (par l'administration centrale) et d'autres attendus (par le citoyen).

### **Abstract**

This research aims to explore the new roles of public managers in the context of increasing digitalization, particularly in relations with citizens. By utilizing various theoretical approaches, we analyzed these new roles through interviews with local and central public managers, association representatives, and the study of virtual communities of both novice and experienced citizens in local public entities in Tunisia. The results show that public managers are increasingly expected to take on roles as informers, community facilitators, and mobilizers. These roles are in addition to the more traditional administrative roles prescribed by their functions. This research also highlights the diversity of perspectives between emerging roles (experienced by public managers), prescribed roles (by central administration), and expected roles (by citizens).

### **Mots-clés**

Rôles du manager public ; e-participation citoyenne ; municipalités tunisiennes ; étude de cas multisites ; netnographie.

## Key words

Roles of public managers ; citizen e-participation ; Tunisian municipalities ; multisite case study ; netnography.

---

**Pour citer cet article :** HAOUALA, A. et BEN HASSINE, A. (2024). « Rôles du manager public à l'ère de la participation citoyenne numérique. Etude de cas multisites et netnographie dans les collectivités locales tunisiennes », *Télescope SMP&OE*, vol. 21, décembre 2024, Dossier spécial.

---

## Introduction

Le champ de la participation citoyenne (PC) a été profondément influencé par l'essor des technologies numériques (Alshehri et Drew, 2010 ; Ben Hassine, Farhati, et Haouala, 2020). Les études ont montré que cette évolution a ouvert de nouvelles perspectives pour une PC plus active, mais qu'elle a également soulevé des questions cruciales concernant le rôle des managers publics (MP) dans ce contexte, notamment par rapport à leur contribution à la réussite des initiatives e-Participation Citoyenne (e-PC) (Manoharan, 2015), à la manière dont ils garantissent que la participation en ligne soit dynamique et représente l'intérêt général (Feldman et Khademian, 2007), ainsi qu'à leurs motivations dans la prise de décisions basées sur les contributions numériques des citoyens (Zhang et Feeney, 2018).

Si la plupart des recherches se sont focalisées sur les facteurs macro affectant le succès des initiatives e-PC (Zheng et Liao, 2015 ; Gil-Garcia *et al.*, 2019), le niveau individuel, pourtant crucial pour la réussite

de ces initiatives, est resté relativement négligé. Il ne représenterait que 14 % des recherches sur les réseaux informatiques dans les administrations publiques (Kapucu, Hu et Khosa, 2017). Dans ce domaine, ce sont les recherches sur les citoyens en tant qu'utilisateurs des initiatives e-PC qui occupent une place prépondérante (Adnan *et al.*, 2022) alors que l'influence des gestionnaires publics reste largement sous-analysée. Pourtant, leur rôle est si déterminant que Tina Nabatchi, Alessandro Sancino et Mariafrancesca Sicilia (2017) les qualifient d'acteurs pivots de la e-PC, du fait qu'ils sont généralement responsables de l'organisation et de l'administration des canaux de communication en ligne avec lesquels les citoyens peuvent s'engager dans l'arène publique (Randma-Liiv, 2021).

Il convient de noter que depuis plus de trente ans, le secteur public cherche à s'éloigner du modèle administratif traditionnel qui a montré ses limites pour répondre aux pressions liées, notamment, aux demandes croissantes des citoyens en faveur de meilleurs services, d'efficacité et

de responsabilité et à la volonté qu'ils expriment pour s'impliquer davantage dans la prise des décisions publiques (Ancarani *et al.*, 2021). Ces évolutions ont touché de plein fouet le travail des MP, qui ont dû faire face à des sollicitations de plus en plus nombreuses de la part des citoyens et à une pression accrue pour optimiser le temps, les flux de travail et les réponses aux demandes (Ancarani *et al.*, 2021). La e-PC a bien évidemment accéléré ce processus en offrant au citoyen des facilités d'accès.

Dans ce domaine, certains auteurs ont exploré les facteurs influençant les croyances des MP concernant la e-PC dans leur travail, tandis que d'autres ont étudié leur volonté de promouvoir une e-PC (Zheng et Schachter, 2018). D'autres études trouvent que le soutien managérial à l'intégration de la technologie favorise une adoption plus réussie de la e-PC (Adnan *et al.*, 2022).

Cette recherche s'inspire de ces travaux et vise à comprendre comment les rôles des MP évoluent en réponse aux démarches de participation citoyenne numérique. Plus précisément, elle s'interroge sur la manière dont les MP s'adaptent à ces nouvelles formes de participation.

Elle s'est déroulée en 2019 au niveau des municipalités tunisiennes qui offraient, à cette période, un terrain de recherche

particulièrement fécond. En effet, la Tunisie venait alors de promulguer son Code des collectivités locales de 2018, lequel consacre, dans son article premier, une section à la démocratie participative et à la gouvernance ouverte. C'est, en fait, depuis le 14 janvier 2011 que la Tunisie est devenue un théâtre privilégié d'initiatives citoyennes visant à permettre aux citoyens de jouer un rôle plus actif dans la vie politique (Ben Hassine, 2021). Ces initiatives participatives ont été soutenues par la Constitution de la République Tunisienne du 27 janvier 2014, particulièrement dans leurs dimensions locales, avec un chapitre VII consacré au pouvoir local. À ce niveau, l'article 139 stipule que « les collectivités locales adoptent les mécanismes de la démocratie participative et les principes de la gouvernance ouverte afin de garantir la plus large participation des citoyens et de la société civile à la préparation de projets de développement et d'aménagement du territoire et le suivi de leur exécution, conformément à la loi » (Chapitre VII – Du pouvoir local (2014), p. 23). En prenant pour focus les démarches de participation citoyenne numérique, nous nous interrogeons, dans cette recherche, sur la manière dont les rôles du MP évoluent en réponse à ces démarches.

Nous nous appuyons dans cette recherche sur deux domaines de la littérature : les écrits récents sur la e-PC (Zheng et Schachter, 2018 ; Adnan *et al.*, 2022 ; ...) et sur les rôles du MP (Allison, 1992 ; Mintzberg, 2000 ; Crozet et Desmarais, 2005). Nous adoptons une méthodologie de recherche qualitative basée sur des entretiens menés principalement avec des gestionnaires publics locaux, mais aussi centraux ainsi que des représentants d'associations œuvrant dans le domaine de la gouvernance locale. Nous avons également mobilisé une approche netnographique en sondant les avis de communautés virtuelles de citoyens.

## 1. Revue de la littérature

Les initiatives gouvernementales de la participation numérique prennent des formes différentes selon les utilisateurs auxquels elles s'adressent : entreprises privées, autres institutions publiques ou citoyens (Alshehri et Drew, 2010). Avec les entreprises, elles se concentrent plutôt sur la facilitation de la communication par l'utilisation de la voie numérique (publication d'informations et fourniture de services administratifs et fiscaux en ligne). Avec les autres organisations de l'État, elles visent à intégrer les données issues des autres administrations publiques et à automatiser les transactions entre elles. Avec les citoyens, on note l'utilisation de

plateformes numériques dédiées à une diffusion plus large des informations et constituant des espaces d'expression directe (Qiu *et al.*, 2023). Ces dernières plateformes peuvent être formelles (portails en ligne, sites Web institutionnels, etc.) ou informelles via les réseaux sociaux (Haouala et Ben Hassine, 2023). C'est ce qui est désigné sous le terme de « Participation citoyenne numérique » définie comme « l'utilisation d'outils numériques, tels que les courriels, le chat en ligne ou les forums de discussion en ligne, pour permettre aux citoyens de donner leur avis, de soulever des problèmes publics et de discuter des politiques avec d'autres » (Zheng et Schachter, 2018 : 1).

Les attentes vis-à-vis de la e-PC sont grandes, notamment en ce qui concerne le renforcement de l'engagement des citoyens dans les processus décisionnels et la prestation de services publics (Randma-Liiv, 2021). Cependant, les preuves tangibles de l'impact de la e-PC restent rares (Qiu *et al.*, 2023). Souvent, la technologie ne réussit pas à apporter les changements permettant d'augmenter l'engagement des citoyens dans les processus de démocratie participative. Cela semble être attribuable à une surestimation de la capacité de ces technologies à provoquer, à elles seules, des changements de comportement chez les citoyens et à un

manque de focalisation sur le rôle des MP. En effet, à mesure que la participation directe des citoyens via la technologie dans les actions et décisions des institutions gouvernementales continue de se développer, la complexité de ce processus augmente (Nabatchi et Amsler, 2014) et le MP doit développer des rôles additionnels en plus de ses fonctions traditionnelles. Une forte capacité managériale serait attendue dans ce cadre (Hu, 2018).

La centralité du rôle des MP dans le succès des initiatives de e-PC nous amène à le clarifier. En effet, lorsque les rôles sont bien clairs pour les membres d'une organisation, ils sont plus satisfaits et engagés dans leur travail (Kauppila, 2013). Cela a une influence positive sur l'efficacité et la performance de leurs efforts (Gil-Garcia, J.R. *et al.*, 2019). En revanche, si leurs rôles sont ambigus, les MP éprouveront davantage de tension et d'anxiété liées à leurs tâches, l'ambiguïté étant connue pour « affecter négativement les réactions affectives et comportementales » (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010 : 75).

En fait, la naissance du terme « Manager public » peut être retracée dès 1934 et associée à Louis Brownlow qui, dans son

article intitulé « *The new role of the public administrator* », trouve inévitable la transformation de ce dernier en manager : « il sera de moins en moins un gouverneur au sens d'un exécutif des décrets et mandats, et de plus en plus un [...] manager qui fournit les services sociaux indispensables dont le peuple a besoin et doit avoir » (p. 250). Au début, lorsque le pays (Brownlow parle ici des États-Unis d'Amérique) était en croissance, l'administrateur public jouait le rôle de concepteur et de constructeur des infrastructures et bâtiments publics. Mais ensuite, quand les gens se sont rendu compte que c'était eux qui devaient en payer la facture, ils ont poussé l'administrateur public à jouer le rôle d'élaborateur des budgets. Enfin, le Krach de 1929 et la « grande dépression » qui s'en est suivie ont orienté l'administrateur public vers une approche plus humaine. Son nouveau rôle était, désormais, de maintenir des services sociaux pouvant satisfaire le citoyen (protection, éducation, santé, etc.).

Plus tard, Graham T. Allison (1992), considéré comme l'un des contributeurs à l'analyse bureaucratique de la prise de décision, en s'inspirant des rôles POSDCORB<sup>1</sup>, a proposé une liste composite des principales fonctions

---

<sup>1</sup> POSDCORB est l'acronyme de *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*, développé par Gulick en

1937 qui s'est lui-même inspiré des fonctions de l'administration générale de l'entreprise d'Henri Fayol.

communes aux cadres généraux, qu'ils soient publics ou privés. Pour cet auteur, quelle que soit la différence entre les organisations, l'enjeu d'un manager reste le même : intégrer les mêmes rôles pour obtenir des résultats.

Avec les réformes basées sur l'approche *New Public Management*, Owen Hughes (1992) constate que la nature de certains rôles a changé : (1) Plutôt que de supposer que la politique découle uniquement des politiciens, il est désormais courant que les institutions gouvernementales elles-mêmes définissent des objectifs et des priorités. Les politiciens exigent maintenant que les *commis de l'État* s'impliquent dans les questions de stratégie ; (2) L'anonymat de la fonction publique a en quelque sorte diminué. Les fonctionnaires sont beaucoup plus libres de s'exprimer en public, de participer à des forums professionnels, d'écrire des articles pour des revues et, en général, d'être des personnalités visibles et publiques ; (3) Le suivi des performances a également changé avec les tentatives de mettre l'accent sur la véritable responsabilité des résultats.

Plusieurs années plus tard, Henri Mintzberg a conçu un modèle interactif et explicatif des rôles du manager public dans son ouvrage « *Manager en public* » publié en 2000. Un MP exerce six activités regroupées en trois catégories de rôles : des

rôles liés à l'information, des rôles entretenus avec les gens et des rôles au niveau de l'action. Ce modèle conserve ainsi le même nombre de groupe de rôles que celui qu'il a établi en 1973 pour les managers dans son livre « *Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre* ».

Par ailleurs, face à l'ambiguïté et à l'incertitude qui caractérisent l'environnement du MP contemporain, Nico Nelissen et Peter de Goede (2003) soulignent que le MP doit apprendre à gérer l'insécurité et à ne pas percevoir la diversité et l'ambivalence, voire l'ambiguïté, comme négatives ou douloureuses. Les situations gagnant-gagnant et les solutions optimales n'existent pas toujours. Honorer une valeur légitime au détriment d'une autre valeur tout aussi légitime expose naturellement le MP à la critique externe.

Paul Crozet et Céline Desmarais (2005) identifient quant à eux quatre nouveaux rôles du MP qui lui permettent de ne pas rester passif face aux ambiguïtés et aux conflits d'attentes : le rôle relationnel (permettant de mettre en œuvre une transversalité et un management participatif qui ne sont généralement pas prescrits dans les circuits d'information et de décision), le rôle de traduction (permettant d'expliquer les impulsions politiques et les signaux environnementaux de tous types), le rôle de pilotage des externalités (pour suivre les

conséquences de son action à l'extérieur) et le rôle d'adaptation des ressources.

Ces rôles ont été utilisés par Céline Desmarais et Emmanuel Abord de Chatillon (2008) comme outil de comparaison entre le travail d'un MP et celui d'un *business manager*, cherchant à déterminer si les premiers constituent une catégorie à part ou s'ils sont similaires aux autres managers. La posture théorique jugée la plus pertinente pour cette comparaison est « la nouvelle gouvernance publique » d'Osborne (2006). Elle met l'accent sur les *outcomes* de l'action publique plutôt que sur les *outputs*.

Nous pouvons donc considérer que la question des rôles du MP a été étudiée dans la littérature selon trois principales conceptions :

(1) Une conception fonctionnaliste (Allison, 1992) où les rôles du MP sont prédéterminés, interdépendants et liés aux finalités de l'organisation. Il s'agit des rôles de conception stratégique, qui concernent l'élaboration des objectifs et la planification ; des rôles de gestion des composants internes, qui impliquent la supervision des opérations et des ressources internes de l'organisation ; et des rôles de gestion des groupes externes, qui se concentrent sur les interactions avec les parties prenantes extérieures et les relations interorganisationnelles.

(2) Une conception interactionniste où les rôles sont plutôt émergents, mettant l'accent sur le caractère actif du comportement de l'homme qui exerce dans un contexte d'interaction. Un MP entretient ainsi trois catégories de rôles : des rôles liés à l'information, des rôles entretenus avec d'autres personnes et des rôles au niveau de l'action. Cette conception se retrouve particulièrement dans les écrits de Mintzberg qui montre également que le MP ne travaille pas en autarcie dans son unité managériale lorsqu'il subdivise ses rôles entre ce qu'il fait dans son unité et les activités orientées vers l'extérieur de celle-ci.

(3) Plus récemment, les rôles du MP ont été redéfinis en se basant sur les attentes des divers acteurs qui interagissent avec lui (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010). Cette approche lui permet de ne pas rester passif face aux ambiguïtés et aux conflits d'attentes (Crozet et Desmarais, 2005). Les rôles identifiés dans cette approche comprennent le rôle relationnel, le rôle de traduction, le rôle de pilotage des externalités ainsi que les rôles de gestion. Dans ce modèle, les directives ne sont pas uniquement dictées par la hiérarchie ; tous les acteurs faisant partie du système ont leurs propres attentes, lesquelles influencent les rôles du MP.

Cette littérature se situe, d'une part, dans la continuité des études initiées autour des rôles des managers (à travers notamment les travaux de Mintzberg) et, d'autre part, dans le champ de la nouvelle gouvernance publique de Stephen P. Osborne (2006), un croisement qui permet de considérer le manager public dans toute la spécificité de son intervention, mais aussi de s'inspirer des rôles joués par les managers dans d'autres contextes.

## **2. Terrain et méthodologie de recherche**

Notre recherche s'est déroulée en 2019 (entre janvier et juillet) au cours de ce qu'on peut qualifier comme l'âge d'or des collectivités locales en Tunisie. Ce dernier s'est étendu depuis l'organisation des premières élections municipales libres en 2018 jusqu'à un changement de politique majeur de la part du pouvoir central, intervenu dès juillet 2021 et qui a connu son point d'orgue avec la dissolution de tous les conseils municipaux en mars 2023. Au cours de cette « parenthèse enchantée » pour le pouvoir local, les municipalités tunisiennes se sont développées sous l'impulsion de la Constitution de 2014 qui consacrait un chapitre entier à la décentralisation, lequel chapitre devait disparaître dans la Constitution de 2022, et d'un nouveau Code des collectivités locales promulgué en 2018. C'est dire que cette étude permet de saisir un moment majeur de

l'histoire de la gouvernance locale en Tunisie.

Notre méthodologie repose sur deux stratégies de recherche qualitative : une étude de cas multisites sur trois terrains d'investigation (des municipalités, des associations de citoyens et des institutions gouvernementales centrales) et une netnographie. Les données qualitatives ont été recueillies au moyen de séries d'entrevues, suivies d'une netnographie sollicitant l'avis des citoyens sur la page Facebook d'une des municipalités étudiées et sur le groupe Facebook d'une association citoyenne qui ont accepté notre intervention. Enfin, nous avons exploité des données secondaires provenant de différentes lois, programmes et sites Web en lien avec notre sujet.

Les cas principaux de notre étude sont formés par cinq municipalités urbaines du grand Tunis (tableau A de l'annexe 1). La sélection de ces cas a été réalisée selon deux critères principaux. Premièrement, nous avons utilisé un échantillonnage de convenance, en choisissant des municipalités situées dans la capitale. Deuxièmement, nous avons privilégié des municipalités ayant une histoire significative, en tant qu'anciennes institutions gouvernementales locales sous l'ancien système politique et ayant traversé la transition démocratique. Ces critères de



similitude (Thiétart, 2014) justifient la comparaison des données, l'identification de récurrences et la formulation d'explications. Nous avons débuté notre recherche en contactant initialement un informateur, le chargé de communication de la municipalité MB, sélectionné de manière opportune. Grâce à lui, nous avons pu élargir notre réseau en entrant en contact avec certains de ses collègues travaillant dans différentes municipalités de la région. Cette démarche nous a ensuite permis de mener dix-sept (17) entretiens, répartis entre les cinq municipalités.

Afin d'améliorer la crédibilité des résultats de notre recherche, nous avons également mené l'étude dans deux autres territoires d'investigation distincts : quatre associations opérant au niveau des municipalités et trois institutions gouvernementales centrales. Les caractéristiques de ces cas sont détaillées respectivement dans les tableaux B et C de l'annexe 1.

Les participants aux entrevues ont été invités à répondre à des questions ouvertes portant sur les nouveaux rôles du MP à l'heure de la e-PC. Elles ont été menées en face à face et ont duré en moyenne 50 minutes. Les entretiens ont ensuite été anonymisés et retranscrits textuellement en

français. Des notes de terrain prises lors des entretiens ont complété les retranscriptions.

Il a également été fait appel dans cette recherche à la netnographie afin d'approfondir notre compréhension des connaissances issues des citoyens. Cette méthode de recherche, initialement développée dans le domaine du marketing, a fait depuis son chemin dans divers domaines des sciences sociales en raison de sa capacité à révéler l'essence des comportements humains à une époque de plus en plus technologique, comme le souligne son fondateur Robert V. Kozinets (2007). Selon Kristina Heinonen et Gustav Medberg (2018), la netnographie est une méthode appropriée pour étudier le comportement des utilisateurs numériques, car les individus se sentent à l'aise pour partager leurs idées personnelles sur Internet.

Pour ce faire, nous avons suivi les étapes recommandées par Kozinets (2016). Ainsi, nous avons posé la question suivante sur la page Facebook de la municipalité MD<sup>2</sup> : « Quelles sont vos attentes envers les gestionnaires publics de votre commune ? ». La communauté Facebook est pertinente dans ce cas, car elle autorise les interactions entre utilisateurs et organisations avec peu de restrictions, et

---

<sup>2</sup> Pour plus de détail, se référer au tableau A de l'annexe 1 concernant les caractéristiques des cas.

elle répond aux critères de la netnographie : ses membres forment une communauté virtuelle active et réactive et son contenu provient directement de ses membres. Nous avons également posé la même question sur le groupe Facebook de l'une des associations interrogées lors de la phase précédente, à savoir *Al Bawsala*. La question a été posée le 20 juin 2019 sur le groupe Facebook de l'association BW, et le 26 juin 2019 sur la page Facebook officielle de la municipalité MD. Au total, 45 commentaires ont été recueillis sur la page de la première communauté et 26 commentaires sur la deuxième. La validation des 71 messages a été évaluée par l'approbation des administrateurs des deux communautés virtuelles.

Le tableau D de l'annexe 1 présente les caractéristiques des répondants pendant la période de l'étude.

Les résultats ont été traités à l'aide d'un codage hybride (Andreani et Conchon, 2005), permettant de structurer les données, d'identifier des thèmes et de les analyser indépendamment du corpus initial. Une double vérification des codes par les auteurs a été effectuée pour assurer leur fiabilité. Ensuite, la restructuration des données a été entreprise en fusionnant les thèmes identifiés, facilitant ainsi une analyse intra-sites et inter-sites, conforme à l'approche de Matthew B. Miles et Michael Huberman

(2003), et conduisant à des conclusions significatives sur le phénomène étudié. Pour garantir la cohérence des résultats, un protocole d'analyse de contenu thématique uniforme a été adopté tout au long de l'étude. Cette technique vise à révéler le sens sous-jacent à un discours, en mettant en lumière les centres d'intérêt et les préoccupations des auteurs du discours, comme le souligne Raymond-Alain Thiétart (2014).

### 3. Analyse des résultats issus des entretiens avec les managers publics locaux

Pour analyser les réponses des MP de notre échantillon, nous nous sommes appuyés sur la conception interactionniste de Mintzberg (2000), qui considère que les rôles sont émergents et non prédéfinis. Cela se justifie par le fait que nous interrogeons les managers sur leurs propres rôles à cette étape de la recherche, favorisant ainsi « des activités » issues de leur pratique professionnelle quotidienne. Les MP interrogés nous ont confirmé qu'ils ont de plus en plus recours au site Web et surtout à la page Facebook de la municipalité pour interagir avec les citoyens et prendre des décisions basées sur leurs réactions sur ces outils de la e-PC. MT1, par exemple, illustre cette affirmation : « *Nous avons créé un site pour faciliter la régularisation de la situation de la fiscalité locale des citoyens*

(tout type de citoyen et dans toutes les régions) ».

Nous prenons en considération les activités qui ont été citées par plus de la moitié des managers interrogés (tableau 1), ce qui nous a permis d'en identifier quatre : **transmettre les réclamations, écouter le citoyen et prendre en compte ses propos, diffuser l'information, et répondre aux commentaires et demandes.** Nous y ajoutons deux autres activités qui, bien qu'elles n'aient pas été rapportées par autant de personnes, représentent des volumes d'informations collectées tout aussi importants : **encourager la participation à travers Internet et préciser les dates et délais envisagés.** Toutes ces activités se rapportent à des rôles communicationnels, relationnels et informationnels à l'exception de la dernière, qui fait référence à un rôle plutôt d'ordre réglementaire.

On peut conclure, d'après les témoignages des MP, qu'ils sont de plus en plus sollicités pour des tâches liées à la gestion de l'information et aux relations avec les citoyens. Au cours de nos entretiens, seuls deux des interrogés ont mentionné des activités liées à la conception, à la résolution des problèmes, au recensement des besoins, ou encore à la proposition de solutions informatiques à leur administration. Ainsi, il semble que, avec la

numérisation croissante de la PC, les MP se voient confier des rôles plus orientés vers l'instantanéité, où ils doivent répondre immédiatement à des demandes facilitées par le numérique, au détriment d'une réflexion plus approfondie, d'une planification et d'une proposition de solutions structurées.

#### 4. Analyse des résultats issus des entretiens avec les responsables associatifs et de la netnographie

Nous avons interrogé des responsables de quatre associations intervenant dans le domaine du travail municipal. Pour analyser leurs réponses, nous nous appuyons sur l'approche de Crozet et Desmarais (2005), qui redéfinit les rôles du MP en fonction des attentes des différents acteurs avec lesquels il interagit. Les réponses des responsables associatifs révèlent des points de vue nuancés sur le rôle joué par les MP. Certains comme BW1, estiment que « *Il n'y a pas de solution plus simple : une page sera aussi active que le taux de réactivité est élevé. Si l'on vise une bonne participation numérique. Mais dans la pratique, peu sont ceux qui font cela ou qui veulent le faire. Ils n'ont pas la volonté* ». Une lecture globale des réponses révèle une insatisfaction des associations à l'égard du rôle actuellement joué par les MP en ce qui concerne la e-PC. On souhaiterait une mobilisation plus importante et durable de leur part sur cet enjeu.

Les réponses se sont principalement concentrées sur les rôles que devraient jouer les MP et sont souvent formulées sous forme d'injonctions ou de reproches (tableau 2). En examinant les propos rapportés par au moins trois des quatre responsables des associations interrogés, nous pouvons conclure que les nouveaux rôles des MP consistent à **répondre aux commentaires et demandes** et à **encourager à participer en cherchant le citoyen à travers Internet**. En creux, et en affirmant que **les municipalités n'exploitent jamais les réponses des citoyens** et que **pour une e-PC active, il faut d'abord informer**, les associations attendent que les MP jouent le rôle d'intégrateur des avis des citoyens dans les décisions prises par la municipalité et qu'ils assument un véritable rôle **d'informateurs**.

Il est remarquable de constater que les attentes des associations concernant les rôles à remplir par les MP (à savoir des rôles relationnels et informationnels) correspondent à ce que ces derniers déclarent actuellement jouer, en réponse à la numérisation de l'engagement citoyen dans le travail municipal. Ainsi, une étape supplémentaire à travers la netnographie, nous permettant d'évaluer par notre propre observation directe la dynamique des sites Web et les interactions sur les réseaux

sociaux, semble donc être pertinente à cette phase de la recherche.

Dans ce cadre, nous avons pu analyser 26 commentaires publiés sur la page Facebook de la municipalité MD et 45 commentaires du groupe Facebook de l'association Bawsala (tableau 3). Sur la page Facebook de la municipalité, nous avons relevé des commentaires assez courts et généraux, tels que : « *Écouter le citoyen* » ou « *Tenir compte de son avis* ». En revanche, les commentaires sur le groupe Facebook de l'association Bawsala étaient beaucoup plus développés et approfondis, avec des propositions concrètes. NC, par exemple, a écrit : « *Nos attentes pour le superviseur de la page Facebook de la municipalité sont les suivantes : publier les dates des sessions du conseil municipal 15 jours avant la tenue de la réunion, pour toutes les sessions et non seulement les réunions ordinaires ; publier le calendrier des commissions ; transmettre les avis des citoyens reçus sur la page aux responsables ; publier les procès-verbaux des réunions du conseil et des commissions ; diffuser les différentes activités municipales (projets avec la société civile, activités culturelles, campagnes, etc.). Tout cela n'est actuellement pas assuré. À noter que ma municipalité a un site officiel, mais elle n'y publie que des annonces* ». Cette distinction entre des commentaires plus lapidaires sur

la page officielle et des contributions plus élaborées sur le groupe associatif peut être interprétée comme le fait que la première est plutôt visitée par des « citoyens profanes », tandis que la seconde est davantage fréquentée par des « citoyens initiés », engagés dans la société civile active. Cette différence, relevée dans les travaux de Nabatchi et Amsler (2014) puis de Haouala et Ben Hassine (2023), montre que l'intensité et le type de participation sont discriminés par ce statut de « citoyen initié » ou de « simple citoyen ». Les premiers partagent des commentaires plus construits avec des propositions concrètes, tandis que les seconds se cantonnent davantage à la critique et aux doléances personnelles.

Par ailleurs, toutes les réponses ayant été collectées d'une manière spontanée, sans relances, en moins d'une semaine, on peut en déduire la pertinence et l'intérêt de notre question de recherche.

Les citoyens profanes n'ont pas été très prolifiques, et le rôle qui est revenu le plus souvent dans leurs propos est celui de la **médiation**. Ils estiment que le MP a pour rôle principal d'agir comme **médiateur** (38 % des répondants) entre les demandes des citoyens et les services de la commune. Ils s'attendent également, dans une moindre mesure, à ce qu'il soit à **l'écoute des citoyens, réponde à leurs commentaires**

**et demandes**, et en **tienne compte**. Cette question de la médiation n'apparaît pas cependant dans les propos des citoyens initiés, pour qui les rôles les plus importants sont, dans l'ordre : **diffuser une information objective** (64 %), **répondre aux commentaires et demandes** (44 %) et **préciser les dates et les délais** (40 %). Certaines critiques formulées par ces derniers permettent d'identifier des rôles attendus des MP, tels que « *les municipalités ne publient pas tout* » et « *on bloque les gens qui critiquent* ». Les rôles reliés à ces remontrances sont associés à une demande de transparence et d'ouverture des municipalités à la contradiction, ce qui permettrait aux MP de ne pas rester passifs face aux ambiguïtés et aux conflits d'attentes (Crozet et Desmarais, 2005).

## 5. Analyse des résultats issus des entretiens avec les responsables centraux

Nous avons interrogé cinq responsables d'administrations centrales en lien avec les municipalités. Pour analyser leurs réponses, nous nous sommes basés sur l'approche d'Allison (1992), qui considère que les rôles du MP sont prédéterminés et liés aux finalités de l'organisation. Ce choix nous semble pertinent, car les responsables centraux seraient les mieux placés pour représenter la vision de l'État sur notre question.

On peut noter que, contrairement aux responsables locaux qui favorisent l'utilisation des réseaux sociaux dans leurs relations avec les citoyens, les responsables centraux y sont fortement réticents et insistent sur le fait que l'on devrait privilégier les sites Web pour la publication des informations destinées aux citoyens (tableau 4). Cette tendance à l'institutionnalisation et à la formalisation des canaux de communication est conforme au rôle du niveau central de l'administration, qui fait souvent office de « rappel à l'ordre ». En effet, bien que la facilité de publication sur les réseaux sociaux soit attrayante pour certains MP, ces derniers ne peuvent constituer un canal de communication crédible, fiable et officiel entre l'État et ses citoyens. Pourtant, les pages Facebook des collectivités locales, ainsi que celles d'autres structures publiques comme les ministères, sont souvent plus riches et mises à jour que les sites Web de ces mêmes organismes publics.

## 6. Discussion des résultats

L'analyse de contenu du matériel empirique collecté indique que de nouveaux rôles sont assignés au MP en raison de la numérisation de la PC. Ces rôles peuvent être qualifiés comme suit : **informateur** (diffuser l'information, transmettre les réclamations, préciser les dates et délais), **animateur de**

**communautés virtuelles** (répondre aux commentaires et demandes, écouter le citoyen et prendre en compte ses propos) et **mobilisateur** (encourager la participation à travers Internet). En effet, à des degrés d'importance variés, tous les interviewés dans les municipalités et les associations ont mentionné ce type de rôles. Quant aux responsables d'administrations centrales, on remarque l'émergence des mêmes types de rôles, mais avec un souci de formalisation, comme l'exigence de passer par les sites Web des institutions plutôt que par leurs pages Facebook.

### **Ainsi, à l'aune de la e-PC, le MP devrait renforcer son rôle d'informateur :**

En tant que **diffuseur de l'information**, le MP publie des informations sur diverses activités et services municipaux. Cela peut inclure des activités, des événements et des services traditionnels de l'institution gouvernementale, ainsi que des services d'accès à l'information et des actions, décisions et services participatifs. L'importance de ce rôle est perçue différemment par les MP interrogés. Pour certains, la diffusion de l'information est considérée comme un droit du citoyen, comme l'atteste MB1 : « *On l'informe de toutes les activités de la municipalité, puis on publie les PVs, les décisions, le suivi des projets, les appels d'offres, le coût du projet, le budget détaillé...* ». Certains MP font des

efforts pour tout publier et accordent de l'importance à la présentation des communiqués pour les rendre captivants. Pour d'autres, la diffusion de l'information n'inclut pas une dimension participative. Par exemple, MA3 explique : « *Nous avons nos programmes que ce soit dans la propreté ou l'éclairage ou l'infrastructure... J'interviens pour publier l'information, c'est tout, et je ne m'intéresse pas aux commentaires* ».

Ce rôle d'informateur est rappelé dans la littérature sur les rôles du MP de façon générale (Mintzberg, 2000) et sur ceux qui se chargent de la PC en présentiel (Feldman et Khademian, 2007). Ces derniers auteurs mettent l'accent sur l'importance d'informer le citoyen sur les problèmes, les changements et les contraintes. Ceci permet aux participants de comprendre plus facilement pourquoi certaines actions peuvent ou non être prises en compte. Cependant, les MP interrogés n'ont pas évoqué la nécessité de publier ce type d'information, et les répondants des institutions gouvernementales centrales ne le mentionnent pas non plus. Au contraire, ces derniers estiment que les municipalités « *publient plus qu'il ne faut sur les pages Facebook* » (MAL1), en considérant que cela dépasse les besoins.

Cependant, les représentants d'associations expriment un point de vue différent,

suggérant que les informations fournies demeurent insuffisantes. Ainsi, selon BW1, les études menées par l'association BW révèlent que même les municipalités qui rendent leurs données publiques ne diffusent pas tous les éléments nécessaires sur leurs sites Web, particulièrement celles relatives aux différentes sessions participatives de conception du plan annuel d'investissement de la municipalité. Un constat particulièrement notable, selon BW1, est que les informations relatives aux achats publics ne sont jamais publiées et qu'il n'existe aucun mécanisme de contrôle à cet égard.

Cette lacune est également corroborée par les citoyens initiés, qui ont partagé leur perspective à travers leurs commentaires. SSM, par exemple, a écrit : « *En tant qu'observateur et citoyen, je veux bien recevoir : les dates des sessions ordinaires, préparatoires et extraordinaires avant leur tenue de quelques jours sur la page. Mais ceci n'est pas fait* ». Au-delà des informations relatives aux sessions participatives, certains citoyens s'attendent à ce que le MP profite de Facebook pour clarifier les rumeurs autour du travail communal. MSG précise : « *Parfois on entend des rumeurs sur le travail municipal dans les autres pages, mais le citoyen attend toujours que la page officielle communique pour confirmer ou infirmer les nouvelles.*

*Mais souvent, lorsque les informations sont à l'encontre de la municipalité, elles ne sont pas clarifiées ».*

Une explication de cette divergence d'opinions peut être trouvée dans les propos des cadres supérieurs d'institutions gouvernementales centrales et des représentants d'associations interrogés, qui expliquent que la publication sur Internet représente une tâche nouvelle pour les MP dans les municipalités tunisiennes. Elle n'est pas encore pleinement intégrée et requiert encore d'importants efforts pour préparer adéquatement les MP à ces nouvelles manières d'approcher le citoyen.

Le rôle de **transmetteur** de l'information et de **médiateur** est particulièrement souligné par tous les citoyens profanes qui ont répondu à notre question. Ils attendent du MP qu'il se coordonne avec les services communaux pour répondre à leurs demandes. Ainsi, l'un d'eux écrit : « *Sa tâche est de veiller à être un intermédiaire entre le citoyen et la municipalité* », et un autre affirme : « *Le citoyen qui soulève une question ou une demande et ne trouve pas de réponse devient frustré, ce qui est dangereux pour les démocraties* ». Ce rôle s'avère crucial pour le développement de la e-PC, comme le souligne MA1, qui veille à mettre en œuvre des solutions technologiques pour faciliter la

transmission des plaintes aux services concernés.

De même, le rôle de **traducteur** de l'information est perçu comme essentiel pour expliquer le travail administratif aux citoyens, favorisant ainsi la collaboration et la confiance. Ainsi, MT4, la secrétaire générale de la MT, précise : « *Lorsqu'on lui explique le fonctionnement de nos activités, le citoyen nous donne raison. Ce qui nous aide dans notre travail* ». Cependant, lorsque ce rôle n'est pas pleinement assumé, il laisse entrevoir des opportunités d'amélioration dans la manière dont les MP interagissent avec les citoyens, selon la littérature. Ainsi, Martha S. Feldman et Anne M. Khademian (2007) mettent en avant le fait que le MP reformule les connaissances de manière à les rendre accessibles ou du moins compréhensibles au-delà des limites de l'organisation. Globalement, ce rôle s'est avéré essentiel pour les MP opérant dans des environnements où les attentes sont variées, ambiguës et contradictoires (Crozet et Desmarais, 2005).

**À l'aune de la e-PC, le MP devrait jouer de nouveaux rôles en tant qu'animateur de communauté et mobilisateur :**

Le rôle d'**animateur de communauté** émerge du terrain et revêt une importance particulière dans le travail du MP chargé de



la e-PC. Selon les répondants, ce rôle se distingue par la capacité à écouter le citoyen, prendre en compte ses propos, répondre à ses commentaires, coordonner les liens entre le citoyen et les différents services municipaux, stimuler les interventions des citoyens, tout en maintenant une certaine neutralité politique. De plus, il doit faire preuve de capacité de conciliation entre les différents avis et d'atténuation des tensions en cas de conflits. Parmi les commentaires analysés, un répondant indique : « *La page Facebook doit constituer un espace ouvert sur les aspirations et les suggestions des citoyens, y compris la critique, l'information et la sensibilisation.* » (WE).

Pour gérer le flux important de demandes, les MP interviewés disent essayer de faire preuve de discernement dans leurs choix. Ainsi, MB1 affirme : « *Nous répondons à ce que nous pouvons et voulons... Si une demande est répétée plusieurs fois et provient de plusieurs intervenants, alors nous la prenons en compte... Nous prenons la décision, informons la personne concernée et lui donnons la possibilité de réagir* » (MB1). De même, MA1 atteste : « *Même les réclamations sur la page Facebook sont parfois prises au sérieux. Si nous recevons plusieurs réclamations sur un même problème, par exemple* ».

Les répondants considèrent ce rôle comme un signe de dynamisme et de réactivité de la commune. Pour MB2, ce qui le motive, c'est la compassion envers le citoyen en quête de solutions. Selon lui, le MP doit posséder l'expertise et les informations adéquates pour mener à bien cette activité. MD3 le voit davantage comme une responsabilité en déclarant : « *Puisqu'il vous a donné confiance et a pris l'initiative d'écrire donc on doit lui répondre, sinon il va avoir une mauvaise idée sur la page et sur la commune* ». Cependant, MM3 trouve ce rôle fatiguant, car il nécessite de relier différentes parties prenantes, expliquant que « *... la coordination est un travail épuisant* ».

Par ailleurs, les représentants d'associations avouent que rares sont les MP qui jouent pleinement le rôle d'animateur de communauté. Ils estiment que le MP au sein de la municipalité tunisienne manque des compétences nécessaires. Ce dernier doit être formé dans les *soft-skills* et dans le *community management* afin de modérer et orienter la discussion avec les citoyens vers ses objectifs.

De même les cadres supérieurs d'institutions gouvernementales centrales reconnaissent que la communication, de façon générale, dans les communes n'est pas encore courante, bien qu' « *Il y a une certaine dynamique lors des sessions de*

*formation, un échange très important et une certaine concurrence entre les différents représentants des municipalités. Les choses commencent à évoluer » (INAI1). FNVT1 trouve également qu'il est important d'accompagner les MP dans la communication : « La communication aujourd'hui dans les municipalités n'est pas encore institutionnelle. Elle n'est pas encore en phase de maturité. C'est pour cela qu'on devra développer l'idée de former et accompagner les administrateurs dans la communication en ligne avec le citoyen ».*

Le rôle de **mobilisateur** est jugé nécessaire lorsque le MP cherche à sensibiliser les citoyens à l'objet public et les inciter à prendre part à la gestion des espaces publics. Cependant, certains représentants d'associations estiment que malgré son importance, ce rôle ne semble pas toujours être pleinement rempli : « Pour moi, il ne suffit pas d'appeler le citoyen à participer. Il faut également cultiver chez lui un esprit de participation, c'est-à-dire l'encourager à réfléchir sur ses choix et à analyser les politiques » (RAJ1). Nous considérons que ce rôle pourrait être crucial dans des initiatives de e-PC axées sur la collaboration, comme le souligne Michael McGuire (2002) dans son travail sur la gestion des réseaux, ainsi que Tyler A. Scott et Craig W. Thomas (2007) dans les

stratégies de gouvernance collaborative. Ces auteurs estiment que le MP doit inciter les citoyens à s'impliquer et à maintenir leur engagement. La mobilisation constante à cet égard est essentielle pour garantir l'efficacité de la participation.

En conclusion, l'intérêt accordé par les interviewés à ces nouveaux rôles, montre que les connexions interpersonnelles gagnent en importance dans la e-PC. Dans la littérature, Feldman et Khademian (2007) insistent sur le potentiel des relations émotionnelles pour forger une communauté participative inclusive, rassemblant des individus aux perspectives variées en vue de collaborer à la résolution de problèmes. En parallèle, Yueping Zheng et Yuguo Liao (2015) notent la tendance du MP à respecter les règles existantes pour minimiser les risques, restreignant ainsi sa disposition à coopérer et à compromettre. Ce dernier, autrefois autarcique (Hughes, 1992 ; Crozet et Desmarais, 2005), doit s'exposer à des risques et adapter ses approches (Yang, 2009), nécessitant une motivation pour l'innovation et la créativité (Zheng et Liao, 2015) afin de développer ces rôles relationnels. Dans ce contexte, notre étude ajoute que le rôle d'« animateur de communauté » est particulièrement attendu dans la e-PC.

De plus, le MP doit promouvoir les outils de la e-PC auprès du citoyen et du personnel de

la municipalité. Selon MA1 : « *Pour inciter le personnel, nous privilégions ceux qui nous contactent via les canaux numériques, nous leur répondons plus rapidement...* ». Les représentants d'associations estiment que le MP doit non seulement faire connaître les outils e-PC, mais aussi garantir leur utilisation continue. Cela dépendra de son réseau et de la motivation du citoyen, expliquent-ils. RAJ1 propose d'impliquer les jeunes citoyens : « *Pour investir dans le Marketing, les procédures sont complexes, elles font perdre des opportunités même peu coûteuses. C'est pourquoi il faut miser sur les jeunes qui peuvent aider et leur faciliter les procédures* ». Le large éventail de rôles exige un profil généraliste, comme le mettent en évidence les interviewés. Cette idée est également soutenue par Zeger van der Wal (2017), qui suppose que le MP du 21<sup>e</sup> siècle doit posséder à la fois des compétences génériques et spécialisées, en étant capable de passer rapidement et fréquemment d'un rôle, d'un secteur, d'un projet, d'un réseau à l'autre et de résoudre divers problèmes.

## **Conclusion**

À l'aube d'une numérisation omniprésente, notamment dans les interactions avec les citoyens, une analyse approfondie de l'évolution des rôles du manager public s'avère essentielle. Notre recherche, qui a

été entreprise dans le contexte des municipalités tunisiennes en 2019, montre que le manager public est de plus en plus attendu sur des rôles d'informateur, d'animateur de communautés et de mobilisateur. Des rôles qui s'ajoutent aux autres rôles plus classiques d'administration prescrits par ses fonctions, faisant du nouveau manager public une personne au profil généraliste qui doit posséder à la fois des compétences génériques et spécialisées, être capable de passer rapidement et fréquemment d'un rôle à l'autre (van der Wal, 2017). On peut également constater la diversité des visions concernant ces rôles. En effet, alors que les MP eux-mêmes considèrent qu'ils doivent plutôt agir au plus près des besoins et demandes des citoyens, en utilisant massivement les réseaux sociaux par exemple et en favorisant une communication rapide et des interactions permanentes (vision émergente par activités de H. Mintzberg), les responsables d'administration centrale sont plus préoccupés par le respect des canaux officiels de communication tels que les sites Web, même s'ils sont plus lents et moins flexibles dans les interactions avec les citoyens (vision prescriptive de G.T. Allison). Cette divergence de résultats pourrait révéler une conception du pouvoir centrée sur les citoyens comme influenceurs, visant à faire circuler l'information et à favoriser la concertation

(responsable local) ; une conception du pouvoir au-dessus des citoyens comme décideurs pour informer et rendre compte des actions publiques (administration centrale).

Enfin, les associations se soucient de la transparence et de l'exhaustivité de la publication des informations par les MP qui, selon eux, devraient donner les moyens aux citoyens d'accéder facilement à une information fiable et complète sur les problématiques qui les concernent et trouver, en temps réel, les solutions les plus adéquates (Vision basée sur les attentes).

Il convient de noter que les conclusions de notre étude permettent de saisir un moment inédit et spécifique de la gouvernance locale en Tunisie. En effet, la Constitution de 2014, qui accordait une forte légitimité à la démocratie locale avec tout un chapitre qui lui est consacré, a été abrogée après l'adoption d'une nouvelle Constitution par référendum, le 25 juillet 2022. De plus, la dissolution des conseils municipaux en mars 2023 et la création d'un conseil national des régions et des districts qui constitue une sorte de deuxième chambre du parlement, soulignent l'importance d'étudier les transformations du rôle du MP à l'aune des nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement du pays, désormais en vigueur.

## Notices biographiques

**Dr. Aida Haouala** se spécialise dans les domaines du management public et de l'entrepreneuriat social. Sa thèse de doctorat a porté sur la thématique des rôles du manager public dans la e-participation citoyenne pour la génération de valeur(s) publique(s), cas des municipalités tunisiennes. Elle est co-auteure des articles : « E-participation citoyenne et valeur publique dans les municipalités tunisiennes. Étude exploratoire 2011-2021 » *Management & Sciences Sociales* 2023/35 et « Participation et e-participation citoyennes en contexte de transition démocratique en Tunisie, les nouveaux habits de l'empereur ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2020/3 (141).

**Pr. Anissa BEN HASSINE** détient de vastes compétences en matière de management public et de gestion des ressources humaines. Ses principales dernières publications sont : « Tensions de gouvernance publique – une approche par les artefacts de gestion », Bannani, Mazouz, Ben Hassine, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2022/4 (88) ; « Discrétion managériale et enjeux de gouvernance : quelle relation avec les investissements en R&D dans les entreprises tunisiennes », Bentaleb, Ben Hassine, *Recherches en Sciences de Gestion*, 2022/4 (N° 151); « De l'effet

contrasté des crises sur les comportements de citoyenneté organisationnelle – Étude dans la filiale tunisienne d'un centre d'appel français », Ben Hassine, Fessi, Berrazaga, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2022/73 (XXVIII) ; « La facilitation territoriale, un métier à développer et à défendre : une expérience tunisienne », Braiki *et al.*, *Sciences Eaux & Territoires*, 2021/1 (35).

## Bibliographie

ADNAN, M., GHAZALI, M., ZURAIFAH, N. et OTHMAN, S. (2022). « E-participation within the context of e-government initiatives: A comprehensive systematic review », *Telematics and Informatics Reports*, vol. 8, n° 1, 100015.

ALLISON, G.T. (1992). « Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects ? », dans G.M. SHAFRITZ et A.C. HYDE, *Classics of Public Administration*, Belmont, C.A. Wordsworth, chap. 43, p.457-474.

ALSHEHRI, M. et DREW, S. (2010). « E-Government Fundamentals », *Proceedings of the IADIS International Conference ICT, Society and Human Beings*, Freiburg, Germany, 29-31 juillet.

ANCARANI, A., ARCIDIACONO, F., DI MAURO, C. et GIAMMANCO, M.D. (2021). « Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership », *Public Management Review*, vol. 23, n°8, p.1234-1263.

ANDREANI, J.C., et CONCHON, F. (2005). « Les Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives, un

état de l'art en marketing », *Congrès des Tendances du Marketing*, p.1-26.

BEN HASSINE, A. (2021). *C'était un 14 janvier 2011 à Tunis*, Éditions Leaders, Tunis.

BEN HASSINE, A., FARHATI, K. et HAOUALA, A. (2020). « Participation et e-participation citoyennes en contexte de transition démocratique en Tunisie, les nouveaux habits de l'empereur ? », *Gérer et Comprendre*, vol. 141, n°4, p.3-24.

BROWNLAW, L. (1934). « The new role of the public administrator », *National Civic Review*, vol. 23, n° 5, p.248-251.

CROZET, P. et DESMARAIS, C. (2005). « L'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable », 16<sup>e</sup> conférence de l'AGRH, Paris, p.1-21.

DESMARAIS, C. et ABORD DE CHATILLON, E. (2010). « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue Française de Gestion*, vol. 36, n° 205, p.71-88.

DESMARAIS, C. et ABORD DE CHATILLON, E. (2008). « Managers Du Public Et Ceux Du Privé ? Entre Le Travail Des Managers Du Public », *Revue Française d'Administration Publique*, vol. 28, n° 4, p.767-783.

FELDMAN, M.S. et KHADEMIAN, A.M. (2007). « The role of the public manager in inclusion: Creating communities of participation », *Governance*, vol. 20, n° 2, p.305-324.

GIL-GARCIA, J.R., GULER, A., PARDO, T.A. et BURKE, G.B. (2019). « Characterizing the importance of clarity of roles and responsibilities in government inter-organizational collaboration and information sharing initiatives », *Government Information Quarterly*, vol. 36, n° 4, 101393.

HAOUALA, A. et BEN HASSINE, A. (2023). « E-participation citoyenne et valeur publique dans les municipalités

tunisiennes. Étude exploratoire 2011-2021 », *Management & Sciences Sociales*, vol. 35, n° 2, p.121-140.

HEINONEN, K. et MEDBERG, G. (2018). « Netnography as a tool for understanding customers: implications for service research and practice », *Journal of Services Marketing*, vol. 32, n° 6, p.657-679.

HU, Q. (2018). « Preparing public managers for the digital era: incorporating information management, use, and technology into public affairs graduate curricula », *Public Management Review*, vol. 20, n° 5, p.766-787.

HUGHES, O. (1992). « Public management or public administration? » *Australian Journal of Public Administration*, vol. 51, n° 3, p.286-296.

KAPUCU, N., HU, Q. et KHOSA, S. (2017). « The state of network research in public administration », *Administration & Society*, vol. 49, n° 8, p.1087-1120.

KAUPPILA, O.P. (2013). « So, what am I supposed to do? A multilevel examination of role clarity », *Journal of Management Studies*, vol. 51, n° 5, p.737-763.

KOZINETS, R.V. (2016). « Netnography », *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, 1-2.

KOZINETS, R.V. (2007). « Netnography », *John Wiley & Sons, Ltd.* 1-2.

La Constitution de la République tunisienne du 27 janvier 2014.

La Constitution de la République tunisienne du 25 juillet 2022.

Le Code des collectivités locales de Tunisie. Loi organique n° 2018-29 du 9 mai 2018.

MANOHARAN, A. (2015). *E-Government and Websites. A Public Solution Handbook* (1re éd.). Routledge, Taylor & Francis Group.

MCGUIRE, M. (2002). « Managing networks: Propositions on what managers

do and why they do it ». *Public Administration Review*, vol. 62, n° 5, p.599-609.

MILES, M.B. et HUBERMAN, M. (dir.) (2003). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles, De Boeck Supérieur.

MINTZBERG, H. (2000). « Développement d'un modèle de management public », dans H. MINTZBERG et J. BOURGAULT (dir.), *Manager en public*. L'institut d'administration publique du Canada, p.11-29.

NABATCHI, T. et AMSLER, L.B. (2014). « Direct Public Engagement in Local Government », *American Review of Public Administration*, vol. 44, n° 4 Suppl., p.63S-88S.

NABATCHI, T., SANCINO, A. et SICILIA, M. (2017). « Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction », *Public Administration Review*, vol. 77, n° 5, p.766-776.

NELISSEN, N. et DE GOEDE, P. (2003). « Public management: The need for ambiguity tolerance and moral engagement », *International Journal of Public Administration*, vol. 26, n° 1, p.19-34.

OSBORNE, S.P. (2006). « The new public governance? », *Public Management Review*, vol.8, n°3, p.377-387.

QIU, S., GAO, X., YUE, W. et ZHANG, Q. (2023). « Government-led and Internet-empowered citizen participation in China's policymaking: A case study of the Shanghai 2035 Master Plan », *Government Information Quarterly*, vol. 40, n° 3, 101806.

RANDMA-LIIV, T. (2021). « Organizing e-participation: challenges stemming from the multiplicity of actors », *Public Administration*, vol. 100, n° 4, p.1037-1053.

SCOTT, T.A. et THOMAS, C.W., (2017), « Unpacking the Collaborative Toolbox:

Why and When Do Public Managers Choose Collaborative Governance Strategies? », *Policy Studies Journal*, vol. 45, n° 1, p.191-214.

THIETART, R.-A. (dir.) (2014). *Méthodes de recherche en management* (4<sup>e</sup> édition). Paris, Dunod.

VAN DER WAL, Z. (2017). *The 21<sup>st</sup> century public manager*, Macmillan International Higher Education.

YANG, K. (2009). « Examining perceived honest performance reporting by public organizations: bureaucratic politics and organizational practice », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 19, n° 1, p.81-105.

ZHANG, F. et FEENEY, M.K. (2018). « Managerial Ambivalence and Electronic Civic Engagement: The Role of Public Manager Beliefs and Perceived Needs », *Public Administration Review*, vol. 78, n° 1, p.58-70.

ZHENG, Y. et LIAO, Y. (2015). « Improving Citizen Participation via E-Government: The Why and How », dans A. MANOHARAN, *E-Government and Websites, A Public Solution Handbook*, Routledge, p.112-134.

ZHENG, Y. et SCHACHTER, H.L. (2018). « The Impact of Administrator Willingness on Website E-Participation: Some Evidence from Municipalities », *Public Performance and Management Review*, vol. 41, n° 1, p.1-21.

**Tableau 1 : Extrait de l'analyse thématique des entretiens avec les managers publics**

Activités	MT 1	MT 2	MT 3	MT 4	MT 5	MA 1	MA 2	MA 3	MM 1	MM 2	MM 3	MM 4	MB 1	MB 2	MD 1	MD 2	MD 3	Nb	Occurrences
Préciser les délais et dates		X	X						X	X			X		X	X		7	11 %
Encourager à la participation à travers Internet				X	X		X	X		X	X		X				X	8	8 %
Transmettre les réclamations		X		X	X	X			X	X		X		X		X	X	10	7 %
Ecouter le citoyen et prendre en compte ses propos		X		X	X	X			X		X		X	X	X		X	10	7 %
Diffuser l'information	X	X		X		X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	13	20 %
Répondre aux commentaires et demandes	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	15	11 %

**Tableau 2 : Extrait de l'analyse thématique des entretiens avec les responsables associatifs**

Sous sous-thèmes	BW1	RAJ 1	OSH1	IW1	Total	Occurrences
La municipalité n'exploite jamais les réponses des citoyens	X	X	X		3	9,7 %
Pour une e-PC active il faut d'abord informer	X		X	X	3	9,7 %
Répondre aux commentaires et demandes	X	X	X		3	9,7 %
Encourager à participer	X	X	X		3	9,7 %

**Tableau 3 : Extrait de l'analyse thématique issue des deux communautés virtuelles**

Rôles	Nombre de répondants	
	Page Facebook de la municipalité MD	Groupe Facebook de l'association Bawsala)
Diffuser une information objective		29
Répondre aux commentaires et demandes	6	20
Préciser les délais et dates		18
Encourager à participer	1	10
Médiateur entre les demandes du citoyen et les services de la commune	10	3
Écouter le citoyen et prendre en compte ses propos	5	4
On ne répond pas aux questions		2
On bloque les gens qui critiquent		1
Les municipalités en général ne publient pas tout		2
Les municipalités ne contre attaquent pas les rumeurs		1

**Tableau 4 : Extrait de l'analyse des entretiens effectués avec les autorités centrales**

	MAL 1	INAI 1	FNVT 1	FNVT 2	FNVT 3	Total	Occurrences
Il doit publier les infos sur le site Web	X 5	X 5	X		X 2	4	18,84
Ne doit pas utiliser Facebook comme moyen officiel de ePC	X 2	X 3		X		3	8,7 %
Promouvoir les outils ePC		X 4	X	X		3	8,7 %



## Annexe 1

### Les caractéristiques des cas (janvier-juillet 2019)

Tableau A : Municipalités

Cas	MT	MA	MM	MB	MD
Nombre d'habitants (recensement 2014) <sup>3</sup>	638845	114486	92987	71921	26763
Nombre d'agents	4651	573	442	313	103
Agents ayant accès à l'informatique	17 %	22,7 %	27,15 %	7 %	26,21 %
Nombre d'abonnés à la page Facebook	70 313	37 827	36 266	14 876	2 298
Personnes interviewées et leur moyenne d'âge	5 (46ans)	3 (37ans)	4 (47ans)	2 (41ans)	3 (45ans)

Tableau B : Associations

Cas	Al Bawsala	I Watch	RAJ	Onshor
Identifiant	BW	IW	RAJ	OSH
Date de création	26/05/2012	21/03/2011	29/09/2013	26/04/2018 – 2019
Objet	Veille et observation des institutions publiques et politiques, à l'échelle nationale et locale	Citoyenneté, gouvernance et décentralisation	Citoyenneté et gouvernance Environnement Décentralisation	Stimuler la diffusion de l'information publique
Site Web	<a href="https://www.albawsala.com/">https://www.albawsala.com/</a>	<a href="https://www.iwatch.tn/">https://www.iwatch.tn/</a>	<a href="https://www.raj-tunisie.org/">https://www.raj-tunisie.org/</a>	<a href="http://onshor.org/">http://onshor.org/</a>
Page Facebook et nombre d'abonnés	AlBawsala (255148)	I WATCH Organization (336102)	RAJ Tunisie (64762)	Onshor (8402)
Personnes interviewées et groupe d'âge	1 (25-30)	1 (25-30)	1 (25-30)	1 (30-35)

Tableau C : Institutions gouvernementales centrales

Cas	Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement	L'Instance Nationale d'Accès à l'Information	Fédération Nationale Des Villes Tunisiennes
Identifiant	MAL	INAI	FNVT
Site Web	<a href="http://www.collectiviteslocales.gov.tn">http://www.collectiviteslocales.gov.tn</a>	<a href="http://www.inai.tn">http://www.inai.tn</a>	<a href="http://www.fnct.tn">http://www.fnct.tn</a>
Page Facebook	Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement	هيئة النفاذ الى المعلومة	Fédération Nationale des Villes Tunisiennes – FNVT
Nombre d'abonnés	195223	22590	10909
Personnes interviewées et groupe d'âge	1 (40-45)	1 (40-45)	3 (25-30)

<sup>3</sup> <https://ins.tn/enquetes/recensement-general-de-la-population-et-de-lhabitat-2014> (consulté le 30 octobre 2023)

Tableau D : Profils des répondants

N°	Identifiant	Sexe	Poste occupé	Formation
<b>MP chargés de la e-PC dans les municipalités</b>				
1.	MT1	Homme	Directeur du service informatique	Ingénieur en informatique
2.	MT2	Femme	Responsable de la presse et des médias	Presse et médias
3.	MT3	Femme	Responsable cellule accès à l'information	Gestion des entreprises
4.	MT4	Femme	Secrétaire général	École Nationale des Administrations
5.	MT5	Femme	Service de la presse et des médias	Presse et sciences de l'information
6.	MA1	Homme	Sous-directeur système d'information et de communication	Ingénieur en informatique
7.	MA2	Femme	Responsable des applications informatiques et du site Web	Technicien en informatique
8.	MA3	Femme	Directrice de la cellule de suivi, information, relations externes et animation de la ville	Non assignée
9.	MM1	Femme	Directrice administrative et financière & responsable service communication	Hautes études commerciales
10.	MM2	Femme	Responsable du secrétariat du conseil municipal, du PAI, de la relation avec la société civile et de l'accès à l'information	École Nationale des Administrations
11.	MM3	Femme	Secrétaire du conseil municipal	Baccalauréat
12.	MM4	Homme	Service personnel / service communication	Non assignée
13.	MB1	Homme	Chargé de la commission de l'information et de la communication	Économie et gestion
14.	MB2	Homme	Responsable service informatique, communication et accès à l'information	Technicien en informatique
15.	MD1	Homme	Analyste central (informatique)	Technicien en informatique
16.	MD2	Femme	Cheffe du bureau espace citoyen	Non assignée
17.	MD3	Homme	Secrétaire général	École Nationale des Administrations
<b>Représentants d'associations</b>				
1.	BW1	Homme	Chargé de l'observatoire des communes	Non assignée
2.	OSH1	Homme	Chargé IT du programme Onshor	Non assignée
3.	RAJ1	Femme	Présidente de l'association	Non assignée
4.	IW1	Homme	Chargé de la gouvernance locale	Non assignée
<b>Cadres supérieurs dans les institutions gouvernementales centrales</b>				
1.	FNVT1	Femme	Responsable communication	Presse et sciences de l'information
2.	FNVT2	Femme	Responsable IT & Coordinatrice du programme PEC	Ingénieur Informatique
3.	FNVT3	Femme	Responsable IT & Coordinatrice des projets IT	Ingénieur Informatique
4.	INAI1	Homme	Chargé du suivi du travail juridique à l'INAI	Juriste
5.	MAL1	Femme	Secrétaire d'État dans les affaires locales	Études sociales