



## **Chartes professionnelles : références et encadrement des pratiques de concertation**

Montpellier, 26 mars 2012.

Avec la participation de Vincent Baggioni et Mathias Bourrissoux, de l'association Arènes,  
et la contribution de Jean-Marie Courrent, IUT de Perpignan.

Organisation : Audrey Richard-Ferroudji et Pierre-Yves Guihéneuf

Les chartes professionnelles, ou codes déontologiques, existent dans de nombreux domaines professionnels dans lesquels les pratiques sont ainsi encadrées. Une des références les plus anciennes dans ce domaine est sans doute celle de la médecine, avec le Serment d'Hippocrate dont l'origine pourrait remonter au IV<sup>e</sup> siècle av. J.-C. D'autres professions fortement réglementées, voire fermées, disposent de tels documents (pharmacie, police, journalisme, psychologie, comptabilité...). Dans certaines professions en revanche, la formalisation de l'éthique est très récente, comme c'est le cas pour les Ingénieurs en France. Pour des entreprises, la notion de responsabilité sociale (RSE) a permis d'engager une réflexion sur ces questions.

Plusieurs organismes travaillant dans le champ de la concertation et de la participation citoyenne, un domaine en voie de professionnalisation, ont adopté des chartes ou des principes déontologiques. C'est le cas par exemple de l'AIP2 (Association internationale pour la participation publique) qui a publié un code d'éthique qui affirme dix valeurs et engagements<sup>1</sup>. Au Québec, le Bureau des audiences publiques pour l'environnement, souvent considéré comme une référence historique en matière de débat public, dispose d'un Code d'éthique et de déontologie assez détaillé, précisant certains comportements attendus de ses membres et affirmant leur indépendance et leur devoir de réserve<sup>2</sup>. Dans un domaine proche, celui de la médiation, plusieurs organisations se sont dotées de codes déontologiques, à l'instar des Médiateurs Associés qui proposent un contrat cadre « Ethique et Médiation », vu comme un engagement de progrès permettant à ses membres de mieux se positionner dans leur action<sup>3</sup>.

A quelles difficultés visent à répondre ces chartes ? Quels usages en font les praticiens ? Quelles limites se fixent-ils ? Quels critères de bonnes pratiques peuvent être définis par exemple pour refuser un contrat ou y mettre fin ? Comment ces chartes cadrent-elles la relation au client ? Quels sont les modèles et références mobilisés dans les chartes (principes de bonne délibération, neutralité...) ? L'adoption d'une charte ou d'un référentiel nuit-il aux capacités d'ajustement et d'innovation ? Ce séminaire se place dans la suite des séminaires de Paris (2009) et de Montpellier (2010) qui avaient permis de discuter des difficultés éthiques rencontrées dans les pratiques de concertation. La discussion avait notamment porté sur le

---

<sup>1</sup> <http://aip2france.wordpress.com/le-code-dethique/>

<sup>2</sup> <http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/documentation/code-ethiq.pdf>

<sup>3</sup> <http://www.epmn.fr/entreprises/contrat-cadre-ethique-mediation.html>

besoin et l'existence de garde-fous sous forme de charte ou de code éthique. C'est pour poursuivre ces réflexions que l'Institut de la concertation a organisé ce séminaire et sollicité l'intervention de l'association Arènes.

## **La charte de l'association Arènes**

Arènes, association marseillaise, exerce une activité de prestataire dans le champ de la concertation sur l'ensemble du territoire national. Sa charte est atypique, parce qu'elle n'est pas publique au contraire de la plupart des documents de cette nature qui visent à communiquer à l'extérieur des principes ou des règles qu'un collectif se donne. Elle se rapproche donc plutôt d'un règlement de fonctionnement. Elle débute par un historique de l'association et une présentation de ses règles internes, se poursuit par la présentation du métier d'accompagnateur à la concertation locale et en précise quelques principes déontologiques : ne pas faire de dévoilement des positions des acteurs, adopter un positionnement d'écoute, proposer une neutralité a priori et un rôle de tiers-garant a posteriori, être militant du débat et privilégier l'intérêt collectif... Enfin, elle identifie et détaille des principes qui guident son action : transparence, pédagogie, publicité, continuité, questionnement, équité dans le débat, restitution aux acteurs.

Vincent Baggioni, membre fondateur et premier salarié d'Arènes de 1999 à 2009, considère que cette charte à visée interne intervient en quelque sorte « en recours », face à des litiges entre salariés concernant leur propre pratique. Cela peut s'avérer utile même si la portée d'un tel outil dans le règlement d'un désaccord reste somme toute limitée. Surtout, elle retrace l'histoire d'Arènes pour y trouver les racines de ses valeurs.

Aux origines des pratiques actuelles, il y en effet un métier construit de lui-même. L'association a été fondée en réponse à des demandes sociales par trois jeunes sociologues, avec leur savoir et leur vision peut être un peu « naïve » à l'époque. L'association a proposé des réponses qui s'inscrivaient dans le souci de renforcer la démocratie locale, en partant du constat que peu d'outils existaient pour cela. Les activités de l'association se sont rapidement développées, faisant apparaître de nombreuses questions comme celle de la légitimité des habitants à contester un projet d'intérêt général, ou celle de la place de prestataires vis-à-vis du pouvoir des commanditaires. Des tensions sont apparues au sein de l'équipe concernant les pratiques à adopter, dans le rapport aux maîtres d'ouvrage et dans les réponses aux appels d'offre (risque d'instrumentalisation). Lors des réunions d'équipe hebdomadaires, étaient traitées les questions qui émergeaient des pratiques et celles-ci se nourrissaient à leur tour de réflexions. Les notions qui sous-tendaient cette dynamique étaient largement implicites. Le renouvellement de l'équipe et le départ progressif des fondateurs ont imposé d'explicitier certains postulats. De là est née l'idée d'élaborer une charte en 2006. Celle-ci est finalement considérée comme terminée en 2009 après un travail de l'équipe sur elle-même assez laborieux. En réalité, l'écriture n'en sera jamais réellement achevée, le travail d'accumulation et de partage est à poursuivre. C'est un document daté qui présente, à un moment donné l'histoire, les valeurs, le métier, la démarche...

Mathias Bourrissoux a rejoint Arènes en 2010 après un parcours dans un bureau d'étude en urbanisme et architecture qui l'a maintenu assez éloigné du monde de la concertation. La

charte n'a pas accompagné son intégration mais il l'a découverte ultérieurement. Il estime plus opérationnel le règlement intérieur de l'association qui précise la gouvernance interne et le rapport entre les salariés et qui facilite l'intégration dans l'équipe au quotidien. Reste que la charte demeure un document utile qui présente des constats encore d'actualité sur cette activité bipolaire, entre études et actions militantes. Elle postule par exemple l'équivalence des prestations marchandes et non marchandes. Elle rappelle également que le travail sur des projets non rémunérateurs a toujours accompagné l'équipe qui se veut professionnelle et qui s'affiche comme un prestataire tout en restant fervent partisane d'une continuelle mise en débat. Cette schizophrénie oblige à structurer et à encadrer les pratiques.

Alors que le travail en équipe se confronte à un principe de réalité, le manque de temps et de disponibilité commune, la charte constitue un socle de valeurs intégrateur, une déontologie qui est claire pour l'équipe même si elle n'est pas portée devant les autres professionnels. La charte est une sorte de recours fantasmé – car son usage n'est pas quotidien - mais c'est un outil qui provoque le débat. Quand un nouveau salarié arrive, la charte fait partie des premiers documents qui lui sont communiqués, sans ritualisation spécifique, simplement pour ouvrir une discussion. La charte a aujourd'hui différents rôles : de formation interne, de balisage du champ et d'outil mémoriel. La compréhension de la charte passe par l'acquisition d'une expérience qui fait se poser certaines questions.

### **Une charte, pourquoi faire ? Pour qui ?**

Le mot charte est un mot valise qui peut donner lieu à différentes formes. Les discussions au cours du séminaire ont porté sur l'objectif d'une charte, sur ses utilisations et sur ses destinataires (membres de la structure, commanditaires, partenaires...).

La charte d'Arènes répond à des besoins divers : d'une part, stabiliser une culture commune et pérenniser, au sein de l'équipe, des principes qui se sont construits par itération avec la pratique ; d'autre part, stabiliser les contours d'un métier qui se professionnalise.

C'est aussi un rempart par rapport aux maîtres d'ouvrage, un rappel de principes qui permettent à l'équipe de résister à des pressions externes. Certains principes – mais pas tous - sont repris dans les réponses aux appels d'offres ou formulés lors des entretiens avec des potentiels futurs commanditaires. Si une charte peut servir de cadre pour éviter l'instrumentalisation face à des commanditaires, elle peut également être utilisée par des salariés pour faire face à la pression de leur hiérarchie. Un participant évoque cette vocation de chartes des ingénieurs. La croissance des structures dans le domaine de la concertation fait émerger cet enjeu de défense des salariés<sup>4</sup> avec l'enjeu d'intégration des nouveaux venus.

Selon un participant, ce type de document qui résume le projet associatif, qui fait référence à son histoire et à ses valeurs et qui porte la préoccupation de l'intégration de nouveaux arrivants, se retrouve dans d'autres associations, tout comme se retrouve également la tension entre les valeurs associatives et la réalité des relations avec les commanditaires, qui requiert souvent un besoin de clarification et d'explicitation du positionnement de la structure.

---

<sup>4</sup> En effet, il n'existe pas à l'heure actuelle de syndicat propre au domaine de la concertation.

Un autre estime que les chartes ont habituellement vocation à communiquer à l'extérieur sur les valeurs portées par un groupe, mais que si elles sont discutées avec des personnes compétentes dans le domaine, elles ne sont pas toujours immédiatement compréhensibles par les commanditaires et le grand public. Un travail nécessaire pourrait résider dans la mutualisation des valeurs énoncées et leur traduction concrète dans les pratiques, dans un souci de transparence.

Un participant souligne cependant le risque de chartes qui ne soient que « de la poudre aux yeux » et qui cachent les pratiques réelles. Les travaux sur la Responsabilité Sociale des Entreprises ont parfois montré par exemple un détournement des labellisations et le non respect des chartes. Les travaux sur la structuration d'autres professions<sup>5</sup> mettent en évidence l'importance des pré-requis pour la construction de codes déontologiques en termes de définition de positions et de prestations types. Cela interroge sur l'extension du contenu d'une charte : est-ce que l'on décrit l'ensemble des pratiques d'un groupe dans une charte ou ce qui est commun aux pratiques ? Jusqu'où va la formalisation ? Jusqu'où va la contrainte juridique ?

L'un des objectifs de ce type de document, rendu public, est également de faire comprendre aux acteurs publics ce que cela demande de s'engager dans un processus de concertation, de façon à ce que ces discussions autour des valeurs et des principes ne restent pas une affaire de spécialistes. Expliciter les questionnements surgis de la pratique peut également avoir une vertu dans une perspective de promotion de la concertation. Mais cette formalisation des questionnements et cette normalisation des pratiques n'est pas sans risques.

Enfin, souvent les élus ou les commanditaires ne connaissent pas les pratiques de concertation. Le propos d'une charte peut alors être de les rassurer, de les accompagner, de leur expliquer ce qui peut être fait. Dans cet esprit, l'association Arènes a vocation à faire le pont entre profanes et professionnels, même si cet enjeu de sensibilisation à la concertation a été mis en sommeil du fait du développement de ses activités de prestations.

## **Une charte pour l'Institut de la Concertation ?**

Les questions déontologiques ont été posées dès l'origine de la création de l'Institut de la concertation (IC), dans un contexte de professionnalisation de ce secteur, avec un besoin pour les professionnels d'acquiescer une meilleure image et notamment de bien distinguer concertation et communication. Certains membres de l'IC ont exprimé dès le départ des craintes envers la normalisation des pratiques, affirmant leur refus d'une sorte de « conseil de l'ordre » qui viendrait imposer de « bonnes pratiques » au risque de les figer. Les discussions au sein de l'IC montrent donc à la fois l'intérêt d'une régulation des pratiques (éviter le risque de dévoiement du terme de concertation) et les craintes qui y sont associées (celui d'une normalisation qui freinerait l'innovation dans les pratiques et les outils).

Au sein d'un collectif, une charte peut avoir une valeur de contrôle en s'accompagnant par exemple d'un conseil de l'ordre. Elle peut au contraire être un point de repère sans obligation. Par exemple, la Société Française de l'Évaluation (SFE) dispose d'une charte à laquelle il

---

<sup>5</sup> Une participante fait référence aux travaux sur les avocats : Olivier Favereau (dir.), Les avocats, entre ordre professionnel et ordre marchand, Lextenso éditions, 2009.

n'est pas exigé d'adhérer en adhérant à la SFE<sup>6</sup>. C'est cependant un document qui affirme des valeurs, qui identifie la structure et qui invite à la réflexion. Une participante fait remarquer que, comme dans le cas d'Arènes, une charte peut être simplement un moment de construction d'un collectif parmi d'autres. Ces remarques renvoient à la place que pourrait éventuellement occuper un travail collectif de formalisation de principes et de valeurs au sein d'un réseau professionnel comme l'IC.

Quand on parle concertation, quelles valeurs entend-on ? Les discussions au sein de l'IC montrent une pluralité de définitions de la concertation et des valeurs qui la fondent. Plusieurs participants au cours du séminaire font part de distinctions qui leur paraissent importantes. Une personne souhaite par exemple se démarquer de la logique bilatérale de la médiation en précisant s'intéresser à la diversité des opinions. Une autre souhaite s'écarter du principe de dévoilement présent dans la charte des médiateurs associés et qui se traduit par la confidentialité des propos tenus lors des médiations. Plusieurs sont précautionneux dans l'usage du terme de neutralité. Arènes a par exemple choisi de définir sa position comme une « neutralité a priori » et une position de « tiers garant a posteriori ». Engager une discussion sur ces différences d'approche permettrait à minima de mieux comprendre les présupposés et les trajectoires passées des membres de l'IC, et au mieux d'aboutir à un socle de principes communs.

Les participants ont exprimé de l'intérêt pour une réflexion sur les principes et les valeurs de la concertation, ce qui incite l'équipe de coordination à poursuivre les travaux dans ce domaine dans la perspective d'une mise en visibilité et d'une reconnaissance du champ de la concertation. Par exemple, une actualisation de la « déclaration d'intention » initiale de l'IC, qui date de 2008 et qui est présentée sur son site internet, pourrait donner l'opportunité de tels débats au sein du réseau. « Charte », « Déclaration d'intention » ou « Manifeste » : un tel document pourrait prendre plusieurs formes. L'intérêt est qu'il constitue à la fois un moyen de susciter des débats, d'explicitier les positions de chacun et d'enrichir la réflexion de ses membres (objectif interne) et un moyen d'exprimer des positions suffisamment claires et incisives pour identifier l'IC et provoquer un débat sur la concertation dans les pratiques actuelles (objectif externe). Une rencontre nationale des membres de l'IC pourrait représenter l'opportunité de faire avancer ce projet.

---

<sup>6</sup> [www.sfe-asso.fr](http://www.sfe-asso.fr)