



Entretiens avec la Société française d'évaluation, Cap'Com et l'Unadel

Pierre-Yves Guihéneuf et Judith Ferrando, 2011

L'Institut de la concertation réunit des acteurs divers mais tous concernés sur le plan professionnel ou associatif par la question de la concertation et de la participation du public. Quel pourrait être l'avenir de notre réseau, dans un contexte de professionnalisation de notre champ d'activité ?

Pour nous aider à réfléchir, plusieurs d'entre nous ont émis l'idée d'interroger des acteurs d'autres domaines professionnels également en émergence, impliqués activement dans la construction de réseaux nationaux, et disposant d'une plus longue expérience. Nous avons décidé de réaliser ainsi des entretiens avec :

- François Mouterde, vice-président de la SFE, dans le champ de l'évaluation de politiques publiques ;
- Dominique Mégard, Présidente de Cap'Com, dans le champ de la communication publique ;
- Sonja Kellenberger, chargée d'animation de l'UNADEL, dans le champ du développement local.

Ces entretiens sont présentés ci-après. Les trois réseaux nous ont paru présenter des similitudes avec le nôtre. Ils se sont par exemple posé des questions sur les compétences des professionnels, la normalisation des référentiels métiers, l'échange et la mutualisation des pratiques dans des situations de concurrence et/ou de contractualisation, leur propre rôle et leur légitimité dans l'évolution de ce champ professionnel, etc. Autant de questions qui ont également été formulées par des membres de l'Institut de la Concertation à l'occasion de séminaires ou de réunions de travail.

Malgré une base de préoccupations communes, les activités et les trajectoires de ces trois réseaux sont différentes, conditionnées à la fois par des facteurs externes (le contexte, les alliances...) et internes (les choix stratégiques, les modes de financement...).

Comment s'inspirer de ces expériences pour réfléchir au futur de l'Institut de la concertation ? Voici quelques pistes de réflexion à mener ensemble :

- est-il nécessaire et souhaitable de fonctionner en réseau décentralisé, comme cela commence à se faire en Rhône Alpes et Languedoc-Roussillon ? Et avec quelle articulation entre l'Institut de la concertation "national" et les groupes régionaux ?
- faut-il accompagner le mouvement de normalisation des pratiques pour donner plus de visibilité au champ de la concertation (ex : charte, manifeste, référentiel...) ? Et comment garder en même temps flexibilité et capacité d'innovation ?
- quel modèle économique pour l'Institut de la concertation ? A-t-on le potentiel (en termes d'alliances, de public concerné, etc.) pour développer des activités comme le font Cap Com et SFE qui vivent en partie de l'organisation de grands événements ?
- quelle gouvernance de l'Institut de la Concertation ? Faut-il renforcer le groupe de coordination ? Faut-il aller vers la création d'une association avec Bureau et Conseil d'administration ?

Toutes vos remarques, réactions et propositions sont les bienvenues pour poursuivre cet échange.

L'expérience de la Société Française d'évaluation

Histoire et présentation

Lors de sa création en 1999, la SFE bénéficiait d'un contexte favorable à la structuration d'un réseau de professionnels :

- un développement de l'évaluation des politiques publiques, en France et dans d'autres pays ;
- un encouragement donné par les pouvoirs publics à l'évaluation des politiques publiques (le gouvernement de Michel Rocard reconnaît le bien-fondé de la démarche et la systématise) ;
- des fondamentaux théoriques systématisés notamment par des chercheurs au cours des années 1990.

Suite à une réunion de la Société européenne d'évaluation (constitué d'individus et non pas d'une fédération d'associations), l'idée naît d'un réseau de professionnels en France et une assemblée constitutive réunit environ 150 personnes : commanditaires, prestataires et chercheurs.

Le Centre d'études pour l'emploi met à disposition de la SFE un demi-poste salarié qui permet de créer un fichier, de chercher des adhésions et de solliciter des subventions. Le réseau se développe et rassemble aujourd'hui environ 350 membres cotisants, dont 70 à 80 institutions. Il emploie deux personnes (équivalent d'un temps plein et demi).

Activités

Le congrès organisé tous les deux ans (Journées françaises de l'évaluation) constitue un moment important et donne lieu à une publication (collection aux éditions l'Harmattan). Il fait l'objet de demandes de subventions spécifiques.

La SFE a créé 22 groupes et clubs :

- les clubs régionaux permettent des rencontres des membres sur une base de proximité. Il y en a 10 actuellement, qui mobilisent 90% des membres.
- Les groupes thématiques permettent d'approfondir les réflexions sur des politiques sectorielles (évaluation des politiques sectorielles...) ou des questions méthodologiques ou déontologiques.

LA SFE en bref

Création : 1999

Statut : association loi 1901

Nombre d'adhérents : 350

Vocation : contribuer au développement de l'évaluation et promouvoir son utilisation dans la conception et la mise en œuvre des actions publiques.

Cotisation : individus 60 € ; institutions 1000 €.

Activités : un congrès tous les deux ans, 10 clubs régionaux (conférences, rencontres...), des groupes thématiques, des publications.

Site : sfe-asso.fr

Les attentes des membres

Les adhérents à la SFE attendent principalement des échanges, des contacts, une mise en réseau, une rupture de leur isolement. C'est une demande assez ancienne à laquelle la SFE continue de répondre en organisant des rencontres.

Plus récemment, les membres expriment des demandes de services : formations, documentation, références... La SFE souhaite développer des réponses et les réserver à ses adhérents (espace réservé sur le site), mailing-liste.

La SFE n'offre pas de « label » même si certains de ses membres se réclament d'y appartenir. L'adhésion est libre et la SFE n'exerce aucun contrôle sur l'activité de ses membres. Une adhésion montre seulement un intérêt pour la pratique de l'évaluation.

Les réflexions et les échanges sur les pratiques

Il y a une grande diversité de pratiques actuellement en matière d'évaluation et la SFE ne développe pas de « doctrine » en la matière. Il peut donc y avoir des controverses méthodologiques au sein de l'association, ou entre des membres de celle-ci et des personnes extérieures.

La question de la « normalisation » des pratiques ou de la validation des compétences des évaluateurs a fait l'objet de nombreux débats. Aujourd'hui, la question reste posée et certains membres ne souhaitent pas rester absents de ce débat car cela peut représenter une piste pour renforcer le professionnalisme du secteur et sortir d'un certain militantisme.

La réflexion déontologique était une demande de certains membres dès l'origine. La SFE a produit une charte qui fait référence. Elle a été produite par un groupe de travail puis validée en assemblée générale. Elle est actuellement en cours d'actualisation.

L'évolution du contexte

Il existe actuellement une montée en charge des formations universitaires sur l'évaluation : 3 masters spécialisés, une quinzaine d'autres ayant des modules sur l'évaluation. Ce contexte est favorable car il dynamise la réflexion sur les méthodes et suscite l'arrivée de jeunes professionnels bien formés. La SFE réfléchit aux moyens de leur donner une place plus conséquente afin de rénover la réflexion de l'association.

La demande d'évaluation des politiques publiques est largement portée par les collectivités territoriales et notamment par les Régions. Certaines d'entre elles ont longtemps été motrices (Rhône-Alpes, Nord Pas-de-Calais, Limousin). Même si, à moyen terme, un retour en arrière est difficilement concevable, les changements de personnel et d'élus peuvent remettre en cause cet engagement. Il s'agit là d'un facteur de fragilité pour le domaine de l'évaluation en général.

La gouvernance et le mode de financement

La SFE est une association loi 1901 qui élit un conseil d'administration.

Certaines activités sont portées par des groupes de membres motivés, tous bénévoles. C'est le cas par exemple du congrès, des rencontres, etc. L'investissement bénévole est important, inégalement réparti, comme souvent, mais deux éléments au moins encouragent les plus actifs :

- Le nombre d'adhérents (qui donne une visibilité à leurs efforts) ;
- Le processus électif qui confie une responsabilité formelle aux administrateurs et crée parmi eux une émulation.

Le budget actuel de la SFE est d'environ 200 K€ par an, dont 25% assuré par les cotisations et 50% mobilisé pour l'organisation d'événements (Journées nationales de l'évaluation).

Conditions de développement

Quelles sont les conditions qui ont permis le développement de la SFE ? On peut citer les éléments suivants :

- Une demande des professionnels (échanges, service, label) ;
- La capacité de regrouper commanditaires, prestataires et chercheurs pour des réflexions communes ;
- Une relative absence d'autres organisations sur le même champ ;
- Un nombre de membres cotisants assez élevé qui lui donne une visibilité notamment auprès des pouvoirs publics (son augmentation est un objectif pour la SFE) ;
- Une capacité de mobiliser des ressources financières, notamment grâce à ses activités et à sa reconnaissance par les pouvoirs publics ;
- Une structuration associative formelle qui encourage l'engagement des plus actifs.

Similitudes et différences avec l'Institut de la concertation

Outre les différences de moyens et de structuration, que l'on peut attribuer au moins en partie à l'antériorité de la SFE, on constate, au registre des similitudes :

- La nature des demandes des adhérents ;
- Le contexte prévalant à l'émergence de ces réseaux ;
- La composition : commanditaires, prestataires et chercheurs, dont une bonne part (40% environ pour la SFE comme pour l'IC) de consultants ;
- Les questions abordées, une approche non exclusive et non dogmatique, une volonté de susciter un débat.

Et au registre des différences :

- Un domaine de la concertation qui est moins confidentiel que celui de l'évaluation, mieux connu du grand public et des institutions ;
- mais qui est occupé par plusieurs organismes (GIS, CDE, Décider Ensemble...) qui sont certes différents mais qui peuvent donner l'impression d'une superposition d'activités et qui peuvent s'avérer concurrents pour l'obtention de subventions publiques ;
- Une informalité de l'IC (pas de cotisation, pas de structuration associative) qui peut constituer à la fois un avantage et un inconvénient.

Rien qui n'empêcherait a priori l'IC de s'engager dans une trajectoire comme celle de la SFE...

Source :

Entretien de Pierre-Yves Guihéneuf (IC) et François Mouterde (Vice-président SFE), 5 avril 2011.

L'expérience de Cap'Com

Histoire et présentation

Cap'Com, aujourd'hui réseau de la communication publique et territoriale, a accompagné et accompagne un mouvement de professionnalisation du secteur de la communication publique. Il a été créé et a grandi en même temps que la manifestation fédératrice éponyme dont il est issu : le Forum Cap'Com, créé en 1988 et qui a permis de catalyser les énergies et fédérer les premiers participants.

Les premières personnes rassemblées étaient des professionnels de la communication publique travaillant principalement dans les collectivités territoriales, isolées et généralement mal comprises du reste de l'administration territoriale. Elles étaient également soucieuses de donner plus de crédibilité leur travail, en le mettant au service de l'intérêt général et refusant l'amalgame avec la communication politique.

Cap'Com est donc né des constats suivants :

- l'existence de professionnels partageant des besoins communs, notamment celui de rompre un certain isolement,
- un discours à tenir sur la communication publique, qui s'est progressivement et collectivement structuré,
- une exigence éthique autour d'une fonction nouvelle.

Aujourd'hui, Cap'Com est à la fois :

- un réseau informel de professionnels de la communication publique qui revendique quelques 20.000 contacts (individus et personnes morales), 1000 participants à sa liste de discussion et 8000 abonnés à sa newsletter.
- une association loi 1901 appelée le Club Cap'Com, constituée d'environ 80 membres formant un Comité de pilotage
- un organisme de formation (en SARL) qui construit des journées et un catalogue de formation ainsi qu'une « saison pro » (série de rencontres et de colloques pour enrichir la réflexion autour de la communication publique), pilote la mise en œuvre du forum annuel et construit des services en ligne, avec une équipe de 7 personnes, basée à Lyon. Le tout en lien avec le Comité de pilotage.

Activités

Le forum annuel constitue le rendez-vous important du réseau. Celui de 2010 à Reims a vu passer près de 1000 visiteurs.

Cap'Com décerne tous les ans deux prix : le Prix de la presse territoriale et le Grand prix de la communication publique et territoriale.

Cap'Com en bref

Création : 1988

Statuts : réseau informel + association + SARL

Nombre d'adhérents : 20 000 contacts, 8000 noms sur la liste de diffusion, 80 membres de l'association.

Vocation : Mise en réseau des communicants publics ; reconnaissance de la communication publique

Activités : un forum annuel, l'attribution de prix, des rencontres thématiques, un site ressource.

Site : cap-com.org

Le réseau organise également des rencontres professionnelles et nationales thématiques.

La SARL propose des formations destinées aux communicants et/ou aux élus.

Enfin, des ressources sont proposées sur son site internet : médiathèque, fichier de prestataires, guide méthodologique des marchés publics... Cap'Com dispose également d'une newsletter et d'une liste de diffusion.

Les attentes des membres

Les adhérents de Cap'Com attendent du réseau des échanges de bonnes pratiques et de savoir-faire, une mise en relation, de la formation, une meilleure reconnaissance de leur métier.

Des services sont également attendus :

- formation
- rencontres professionnelles
- outils en ligne (guide méthodologique)
- médiathèque (700 ressources accessibles moyennant un abonnement de 150€/an)

Réflexion collective et positionnement

Cap'Com a entrepris depuis sa création une réflexion permanente sur le sens du métier, en faisant notamment une distinction entre la communication de service public et la communication commerciale ou politique. Cap'Com a réalisé et réalise beaucoup d'études sur les professionnels de la communication publique et sur leurs activités, grâce à la mobilisation des membres du réseau.

Ces options sont résumées dans une charte de la communication publique (2002) actuellement en rediscussion. Un manifeste a également été adopté (2008) en réaction à un projet de limitation des dépenses de communication dans les collectivités territoriales.

Cap'Com n'est pas un organisme de défense des intérêts professionnels mais souhaite promouvoir une réflexion sur le métier et sur son utilité. Il a commencé à travailler pour cela (et souhaite travailler de plus en plus) avec un réseau d'universitaires.

A l'intérieur de ce cadre, Cap'Com admet des débats internes et des controverses. C'est un espace de débat pacifié, qui cultive un esprit de communauté et dans lequel des communicants de diverses tendances politiques peuvent se parler ou dans lequel se retrouvent des agences de communication concurrentes.

Cap'Com n'est pas conseiller en communication, il ne vend pas de prestations (hormis la formation) et n'entre pas en concurrence avec ses membres.

La gouvernance et le mode de financement

L'association est constituée en Comité de pilotage et constitue l'instance « politique » d'orientation.

La plupart des membres ne sont pas affiliés à l'association mais constituent un réseau informel.

Les cotisations sont faibles et n'apportent pas une part significative du budget. L'organisation du Forum national représente environ 60% du budget annuel. Il est possible grâce au soutien de collectivités territoriales partenaires (aucune manifestation de la « saison pro » ne se fait sans partenariat local) et à un cercle de partenaires constitué notamment de grandes entreprises : La Poste, SNCF, Suez, Ademe... Cap'Com reste cependant libre de ses orientations.

Cap'Com ne souhaite pas être dépendant de subventions. Un important travail bénévole est fourni par ses membres.

Conditions de développement

L'investissement bénévole d'une petite équipe de fondateurs a constitué un facteur de développement important pour le réseau.

Autre élément favorable : une relative absence de concurrence, hormis l'association Communication publique (www.communication-publique.fr) créée en 1989 et qui compte près de 300 membres.

Source : Entretien de Pierre-Yves Guihéneuf (IC) et Dominique Mégard (Présidente Cap'Com), 14 avril 2011, texte relu par Dominique Mégard.

L'expérience de l'Unadel

Histoire et présentation

L'UNADEL est l'Union nationale des acteurs et des structures du développement local.

Elle a été créée en 1992 par une partie des administrateurs de l'ADELS, ainsi que par des élus et des professionnels du développement local. C'est une association militante qui s'est créée comme lieu d'échanges et de discussion sur le développement local, notamment des territoires ruraux, mais surtout comme lieu de prise de position sur le débat politique.

L'UNADEL a ainsi défendu des positions en faveur de la décentralisation et de la création des pays.

Son Conseil d'Administration est composé d'une vingtaine de membres

Elle compte aujourd'hui 80 adhérents, majoritairement des collectivités, surtout actives lors des grands événements.

L'UNADEL est essentiellement financée par des subventions (la Région, auparavant la DATAR). Elle a compté jusqu'à 6 ou 7 salariés, il n'y en a en 2011 plus que 2 (un délégué général et la chargée d'animation de la plateforme nationale des métiers du développement local) et un stagiaire.

Elle se pose des questions sur le renouvellement de ses membres les plus actifs qui sont peu nombreux (vieillesse, essoufflement) et sur la prise en compte des enjeux actuels comme la démocratie participative, le développement durable et l'économie sociale et solidaire.

Activités

Ses activités sont les suivantes :

- Prise de position dans les débats politiques et sur les questions institutionnelles
- Temps d'échange et de mutualisation entre participants
- Travail étroit avec l'ADELS : co-élaboration d'un « mode d'emploi des conseils de développement », montage de formation
- Plateforme des métiers du développement local

L'Unadel en bref

Création : 1992

Statut : association

Nombre d'adhérents : 80 membres
(principalement des collectivités).

Vocation : lieu d'échange et de discussion sur les métiers du développement local

Activités : réaction sur l'actualité et les enjeux du développement local, interlocution avec institutions publiques, échanges et débats, réflexion sur la formation, création d'une plateforme des métiers du développement local.

Site : unadel.asso.fr

Focus sur la Plateforme nationale des métiers du développement local

- Elle a été co-fondée en 2001 par l'UNADEL et l'IRDSU (Inter-réseaux des professionnels du développement social urbain) pour outiller les professionnels du développement local et faire reconnaître les métiers du développement local, qui étaient en croissance et en même temps difficiles à identifier.
- D'où un travail avec le CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale) d'un référentiel métier (2005), d'un guide des métiers du développement local (2003), et d'une bourse d'emploi.
- La plateforme est un lieu de réflexion, avec de nombreux universitaires, ce n'est pas un centre de ressource ni une association professionnelle uniquement (comme l'Inter Réseau du Développement Social Urbain).
- La question des métiers et de l'évolution de ceux-ci est très dépendante de l'évolution des politiques publiques et de l'organisation institutionnelle des collectivités

Qu'en retenir ?

- L'UNADEL repose à la fois sur un bénévolat très militant d'un petit nombre de personnes (administrateurs) et sur quelques salariés (dont le nombre tend à se réduire) qui actualisent le site internet, la plateforme des métiers et qui préparent les grands événements, moments de visibilité du réseau (Université d'été). Cette base reste fragile.
- La réflexion sur les métiers de la plateforme est proche des réflexions que nous pouvons avoir à l'Institut de la concertation : quelle est la spécificité des métiers du développement local (pour nous de la concertation) ? Faut-il les faire reconnaître par un référentiel métier ? Comment les évolutions institutionnelles et organisationnelles (RGPP, réforme des collectivités à venir, nouvelle gestion publique, baisse des budgets publics) les affectent-ils ? Quels sont les enjeux émergents ?
- Le référentiel de compétence « développement local » identifie cinq macro compétences communes à l'ensemble des métiers du développement territorial : l'animation, la production de connaissances sur un territoire, l'aide à la décision, l'ingénierie et la conduite de projet, la stratégie. Sans doute des points communs avec un éventuel référentiel de compétences concertation...

Source : Entretien de Judith Ferrando (IC) avec Sonja Kellenberger, chargée d'animation de la plateforme nationale des métiers du développement local, portée par l'UNADEL, 2011.