

La communication locale, un vrai métier

Une enquête de la rédaction de *Public(s)* en partenariat avec *Cap' Com* et le cabinet *Progress*.

Comme d'autres professions récemment structurées au sein des collectivités publiques locales (finances, développement social urbain - le ministre de la Ville vient de recevoir un rapport sur les métiers de la ville -), la fonction communication acquiert peu à peu une reconnaissance. La fonction communication est devenue un vrai métier, même si cette appellation recouvre des situations variées comme le montre cette étude réalisée à partir d'une enquête par questionnaire et illustrée par des portraits d'hommes et de femmes de terrain.

L'analyse du niveau et de la nature des formations des responsables de communication montre un haut niveau de qualification et de spécialisation : 67 % des professionnels sont titulaires d'un diplôme « bac + 4 » ou plus, et 53,6 % ont suivi une formation en communication. La communication politique ou publique (34,4 % y compris les formations en IEP) est prédominante tandis que 25,2 % ont suivi une formation journalistique et près de 20 % une spécialisation en communication d'entreprise.

Une qualification professionnelle renforcée

Comparés à de précédentes enquêtes (Melting-Com/La Gazette - 1994 par

exemple) ces résultats marquent une évolution sensible et un renforcement de la qualification professionnelle issue de la formation (il y a six ans, 37,7 % seulement des directeurs de la communication déclaraient avoir suivi une formation spécialisée en communication).

Cette spécificité ne se retrouve pas nécessairement dans la pratique puisque les qualités jugées nécessaires au bon exercice de leur fonction par les directeurs de la communication ne sont pas spécifiques à la communication : ainsi sont placées en tête les qualités relationnelles, la polyvalence et la capacité d'organisation tandis que la culture politique, les qualités rédactionnelles et la créativité sont citées en dernier. Les directeurs de la

Fiche d'identité de l'enquête

Cette enquête par questionnaire a été réalisée du 28 juin au 16 août 2000 auprès de 587 responsables de communication (365 communes de plus de 20 000 habitants, 95 structures intercommunales de plus de 20 000 habitants, 101 conseils généraux et 26 conseils régionaux).

Taux de réponses global :
172 questionnaires (29,5 %)

Taux de réponses exploité :
166 questionnaires (28,5 %)

Répartition des réponses par type de collectivité

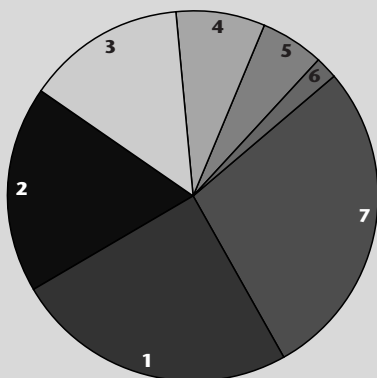
Mairies de 20 000 à moins de 50 000 habitants : 28,5 % - Mairies de 50 000 habitants à moins de 100 000 habitants : 28,6 % - Mairies de 100 000 habitants et plus : 41 % - EPCI : 17 % - Conseils généraux : 31,7 % - Conseils régionaux : 34,7 %

Représentativité de chaque type de collectivité dans l'échantillon

Mairies de 20 000 à moins de 50 000 habitants : 44,2 % - Mairies de 50 000 habitants à moins de 100 000 habitants : 12,2 % - Mairies de 100 000 habitants et plus : 9,7 % - EPCI : 9,5 % - Conseils généraux : 19 % - Conseils régionaux : 5,4 %

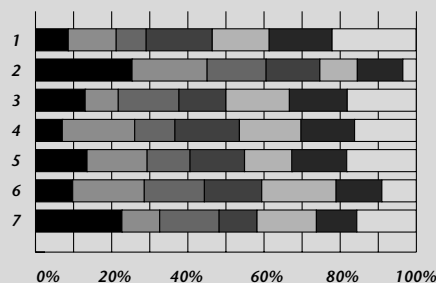
Etude coordonnée par Alexandra Prats

Type de formation suivie



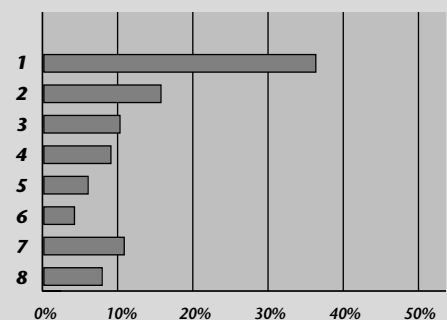
1. Communication politique ou publique : 24,70
2. Journalisme : 18,07
3. Communication en entreprise : 13,86
4. Info com : 7,83
5. NRP : 5,42
6. Multimédia : 1,81
7. Autres : 28,31

Qualités nécessaires à un bon directeur de la communication (classement par ordre de priorité)



- Qualités rédactionnelles
- Qualités relationnelles
- Culture politique
- Créativité
- Capacité de management
- Sens de l'organisation
- Polyvalence

Dernière fonction exercée



1. Communiquant dans le secteur public
2. Collaborateur de cabinet
3. Journaliste
4. Consultant en agence de communication
5. Communiquant en entreprise
6. Premier poste
7. Autres (administration territoriale, association, cabinet d'avocat, ministère, centre de recherches, communication événementielle, éducation nationale, finances, marketing, OPAC, Internet)
8. NRP

communication entendent être d'abord de bons managers plutôt que de bons techniciens.

Des compétences en quête de clarification

On enregistre de nombreuses appellations pour définir la fonction de responsable de la communication. Au nombre d'une trentaine, elles rendent compte de compétences hétérogènes et donnent l'impression d'un métier aux contours encore flous, sans doute justifiés par des opportunités politiques ou organisationnelles.

46 % des responsables des services communication bénéficient du titre envié de

directeur de la communication, 13,2 % reçoivent celui de chargé de communication et 9 % sont responsables de la communication. Les autres intitulés (soit 32 %) illustrent bien la diversité et la variété des métiers exercés : relations extérieures, relations presse, relations publiques, multimédia, information, promotion, communication du maire, NTIC, tourisme, vie associative, actions internationales, fêtes et cérémonies...

Cette pluralité des définitions est confirmée par le grand nombre de domaines d'intervention des dircom : si plus de la moitié des répondants déclarent avoir la charge des trois grandes compétences traditionnelles que sont la communication externe, les relations presse et les relations publiques, les autres revendiquent de nombreux domaines connexes tels qu'Internet, les archives, le protocole, etc.

Une majorité de contractuels

La situation de contractuel est le statut dominant parmi les directeurs de communication des collectivités territoriales puisque 68 % d'entre eux bénéficient de cette position alors que 15,6 % sont fonctionnaires de la fonction publique territoriale.

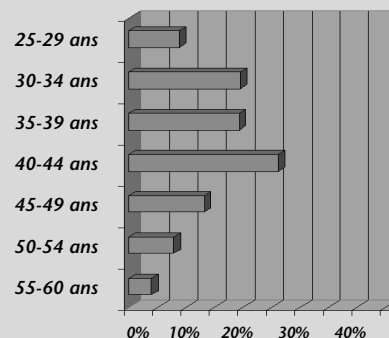
La méthode de recrutement avantage le réseau personnel (les « relations »), mode qui arrive en tête (26 %) devant les candidatures spontanées et les petites annonces (22 % chacune).

Les directeurs de la communication sont jeunes puisque près d'un sur deux a moins de 40 ans.

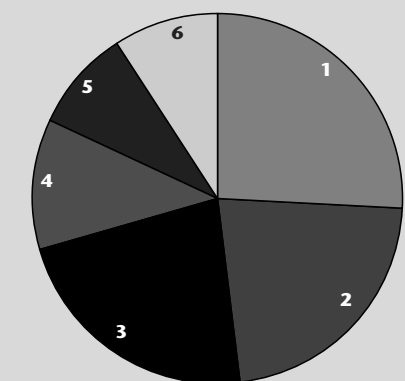
Un large éventail de rémunérations

Il est difficile de déterminer un salaire moyen de la fonction de directeur de la communication. Sans surprise, une certaine corrélation est observée entre la taille de la collectivité et le niveau de rémunération ; plus la structure est grande, plus le salaire est tiré vers le haut. Si aucun rapprochement significatif ne peut être fait entre l'âge et la rémunération, on constate une disparité entre hommes et femmes à responsabilités équivalentes : si la proportion hommes/femmes est à peu près équilibrée dans l'échantillon étudié (55 % et 45 %), ces dernières ne sont quasiment pas concernées par les salaires les plus élevés : 12,5 % des hommes déclarent gagner plus de 300 000 francs par an pour 1,5 % des femmes ; inversement seulement 7,9 % des hommes ont moins de 150 000 francs de rémunération contre 14,8 % des femmes.

Age des dircom

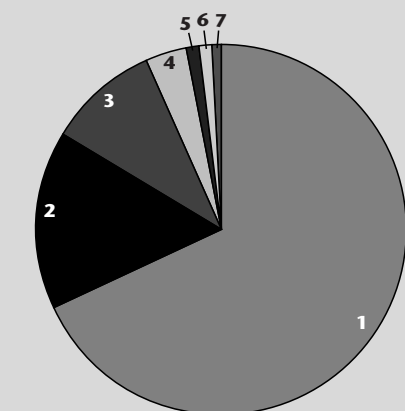


Mode de recrutement



1. Relations : 26,00
2. Candidature spontanée : 22,30
3. Petite annonce : 22,30
4. Cabinet de recrutement : 11,40
5. Recrutement interne : 9,00
6. NRP : 9,00

Statut professionnel



1. Contractuel : 68,10
2. Titulaire de la fonction publique territoriale : 15,70
3. Collaborateur de cabinet : 9,60
4. NRP : 3,60
5. Titulaire de la fonction publique d'Etat : 1,20
6. Salarié d'une association, d'une SEM : 1,20
7. Emploi jeune : 0,60

> Un pro à la loupe

Frédéric Desgardins, responsable de la communication de la Communauté d'agglomération du Boulonnais

A 28 ans, Frédéric Desgardins est le responsable de la communication de la Communauté d'agglomération du Boulonnais, avec son collègue Patrick Gomel, en poste depuis peu. Titulaire d'un DESS de communication interactive/multimédia, avec une expérience de technico-commercial du secteur privé, cet agent de catégorie C (sa titularisation étant une condition à son recrutement) a rapidement pris conscience que sa formation et son expérience professionnelle, limitées au multimédia, nécessitaient une formation complémentaire. Il recueille donc des conseils de collègues dircom et suit des formations en communication du CNFPT, se plaçant ainsi dans une démarche d'apprentissage permanent. Aujourd'hui, il reste prudent sur son avenir, un retour dans le secteur privé serait motivé par une meilleure rémunération, si le succès aux concours n'était pas au rendez-vous...

Frédéric Desgardins est rattaché à une directrice de service responsable des transports urbains, de l'administration générale et de la communication. C'est avec elle qu'il élabore la stratégie de communication proposée ensuite au vice-président chargé de la communication et aux membres de la commission communication.

Le budget du service - 720 KF - est complété par des budgets exceptionnels mis à disposition par d'autres services. C'est actuellement le cas avec la campagne sur le tri sélectif : les services techniques en financent une part importante. C'est un moyen qui permet d'augmenter le nombre d'actions de communication et donc de faire connaître l'EPCI et ses actions.

Des professionnels à la fois mobiles et fidèles

55 % des directeurs de la communication sont en fonction depuis moins de 5 ans (25,9 % entre 5 et 10 ans, 15,6 % depuis plus de 10 ans) et seulement 16,2 % s'imaginent au même poste dans les cinq ans à venir. Une envie de mobilité importante donc, mais nuancée par l'attachement qu'ils portent à la communication : 67 % souhaitent poursuivre leur activité professionnelle dans le même secteur à l'échéance de cinq ans tandis que 7,8 % ne savent pas encore ce qu'ils veulent faire. Nul doute que les élections locales de mars 2001 offriront de nouvelles opportunités aux uns et aux autres.

> Un pro à la loupe

Jean Breillat, responsable de la communication de la ville de Tours

Jean Breillat (34 ans), titulaire de la fonction publique territoriale, est responsable de la communication de la ville de Tours depuis mai 1998. Il pilote la communication externe, la communication événementielle et les relations avec la presse. Après un DESS de l'institut d'administration des entreprises (IAE) et une expérience de professeur de français, le goût pour l'écriture, pour la notion de service public et son sens du relationnel ont poussé Jean Breillat vers la communication locale.

Aujourd'hui, il est conscient de la dimension politique de son métier. Pour lui, la stratégie de communication est liée au politique : « les missions de tous les jours (communiqués aux riverains, réalisations de supports à la demande des services municipaux, etc.), souvent traitées dans l'urgence, sont difficilement compatibles avec une véritable stratégie et l'exigence d'une anticipation, mais font en même temps partie des contraintes inhérentes au métier ». Sa pratique professionnelle combine stratégie et actions, dans lesquelles l'interactivité avec le citoyen prend une place prépondérante : réunions publiques, évaluations des actions de communication (pas assez nombreuses à son goût), conseil municipal en ligne en 2001.

La double envergure de sa fonction se retrouve dans les qualités du bon dircom. Si tisser des liens de confiance avec les élus est nécessaire et qu'une forme de « complicité morale » se construit avec le temps, parallèlement, la nécessité d'être créatif, de porter en permanence un regard critique à ses actions poussent Jean Breillat à considérer la mobilité comme une nécessité à la fonction de dircom.

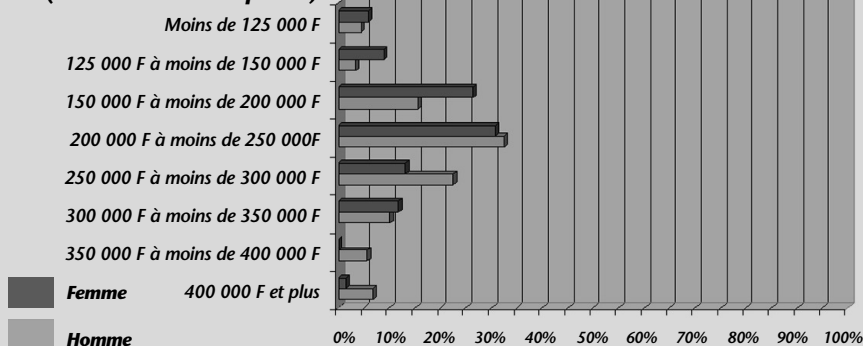
Quel est le profil-type du directeur de la communication ?

Il n'existe pas vraiment mais voici son portrait-robot, établi à partir des caractéristiques les plus fréquentes :

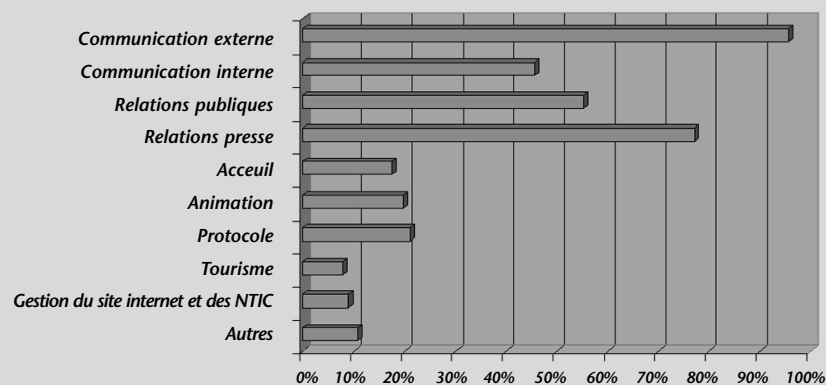
Le responsable du service communication d'une collectivité territoriale est un homme de 40 ans, ayant suivi une formation en communication politique ou publique de niveau bac + 4. Il a en charge la communication externe, les relations presse et les relations publiques. Déjà dans le secteur public (fonction communication), il a été recruté par l'intermédiaire de son réseau relationnel. Il juge sa fonction actuelle bénéfique dans le déroulement de sa carrière et s' imagine à un poste similaire dans une autre collectivité locale dans les cinq ans à venir (avec moins de deux ans d'ancienneté dans sa fonction actuelle, il estime entre cinq et dix la durée idéale à ce poste).

Contractuel, sa rémunération brute annuelle est comprise entre 200 000 et 250 000 francs. Enfin les compétences qui lui semblent les plus importantes pour exercer ce métier sont d'abord de bonnes qualités relationnelles, le sens de l'organisation et la polyvalence.

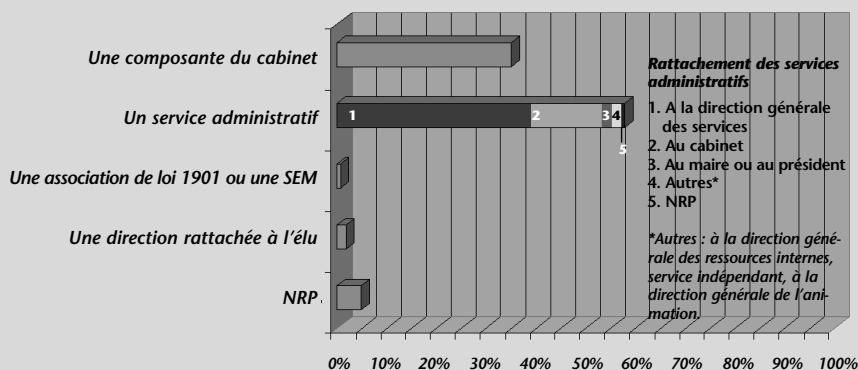
Écarts de rémunération H/F (rémunération brute par an)



Domaines d'intervention



Statut des services de communication



Le service de communication : une grande hétérogénéité d'organisation

La diversité des rattachements des services de communication des collectivités territoriales est grande. Tandis que plus de la moitié des services dépendent du « politique » (cabinet de l'élu, élu) les autres services communication sont respectivement rattachés à la direction générale des services (DGS), simultanément à la DGS et au cabinet, à la direction des ressources internes, etc.

Des services hybrides avec la mission d'informer

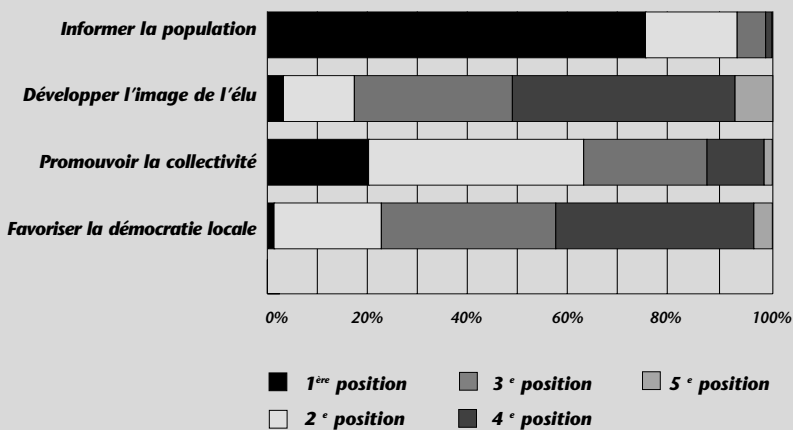
Le type de rattachement affecte la nature des missions du service communication. En effet, l'ordre des missions, toutes collectivités et rattachements confondus est « d'informer la

population », de « promouvoir la collectivité », puis de « favoriser la démocratie locale » et de « promouvoir l'image de l'élu ».

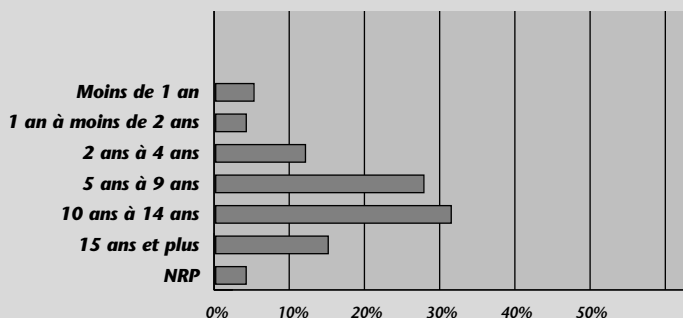
Pour les services rattachés au cabinet, 7,6 % des réponses placent la mission de « développer l'image de l'élu » en tête des missions du service communication contre 3,1 % pour l'ensemble. Pour 40 % d'entre eux « favoriser la démocratie locale » ne relèvent pas prioritairement d'une mission de la communication.

Si des initiatives originales ressortent de l'enquête comme développer le lien social, démocratiser les NTIC, expliquer le projet de ville ou simplifier la vie des habitants, c'est malgré tout l'information, la mission la plus traditionnelle des

Missions des services de communication



Ancienneté des services de communication



> Un pro à la loupe

Marc Thébault,
directeur de la communication
de la ville de Saint-Etienne

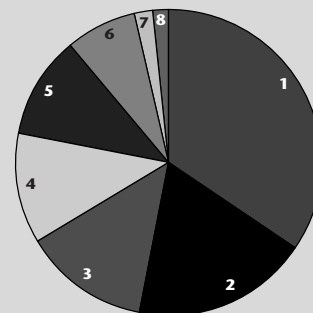
Marc Thébault, 41 ans, diplômé en communication sociale, est directeur de la communication de Saint-Etienne depuis avril 1998, après avoir été directeur de la SEM chargée de la communication d'Issy-les-Moulineaux. Son rattachement à la DGS lui paraît peu approprié car « un service communication doit être transversal et donc hors hiérarchie traditionnelle ».

Pour lui, la fonction de directeur de la communication n'est pas une simple fonction d'exécution. Initiateur de stratégies, créateur d'outils, les communicants locaux ne doivent pas s'inspirer des techniques du marketing mais créer des outils spécifiques susceptibles de toucher le citoyen au plus près.

Les missions de la communication ont pour but avant tout de créer un lien entre la ville et les groupes sociaux, d'informer les citoyens, puis dans un second temps de développer la concertation et de promouvoir la collectivité : « La communication locale doit avant tout créer un lien social et mettre en oeuvre une pédagogie pour expliquer le projet de ville dont le citoyen doit rester maître » explique Marc Thébault.

Avec un effectif de 30 personnes et doté d'un budget de 10 millions de francs, le service de communication dispose de moyens significatifs. Mais pour Marc Thébault, la qualité ne passe pas par la profusion d'actions de communication, mais par des contenus et outils originaux tels que la production d'émissions spécifiques avec les radios locales.

Domaines d'intervention des prestataires



1. Création graphique/Édition : 61,39
2. Conception/Rédaction : 49,01
3. Organisation d'événements : 35,10
4. Conseil stratégique : 30,46
5. Etude/Evaluation des actions de communication : 29,14
6. Relations avec la presse : 19,21
7. Autres (accueil, diffusion du magazine, photographie, régie publicitaire, site internet, vidéo) : 5,30
8. NRP : 4,21

services communication, déjà présente avant la décentralisation, qui devance toutes les autres.

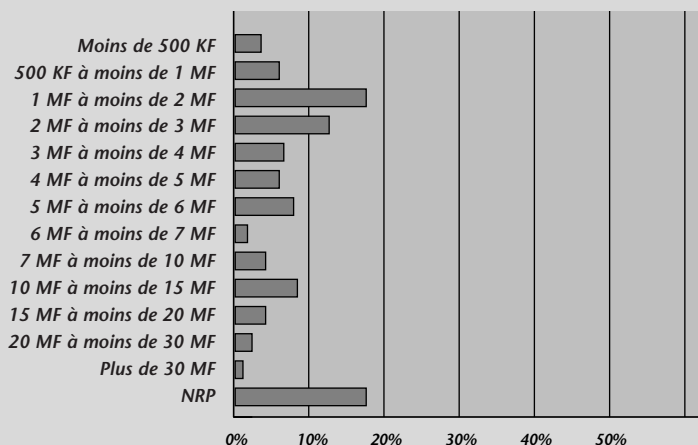
Des effectifs très variables

65 % des services de communication ont un effectif de moins de 10 personnes et parmi eux 10 % ont moins de deux personnes. Ce sont les EPCI et les villes de 20 000 à 50 000 habitants qui ont les effectifs les plus restreints. Les effectifs les plus importants - 20 à 30 personnes - représentent 15,6 % des services de communication. Ces services se retrouvent dans les villes de plus de 50 000 habitants. L'effectif des services communication des villes croît de fait avec la taille des villes. La totalité des Conseils régionaux et généraux ayant participé à l'enquête ont un effectif inférieur à 20 personnes.

Les fonctions les plus répandues dans les structures de communication sont : chargé de communication (72,3 %), photographe (52,4 %) et journaliste (50 %) tandis que 48,8 % des services disposent d'un graphiste et 47 % d'un chargé Internet.

Sont aussi présents, mais de manière moins fréquente, les postes d'attaché de presse (46,4 %), d'assistant (41 %), de chargé des relations publiques (32,5 %), de chargé de la communication interne (22,3 %), de chargé de production (11,4 %), de comptable (9 %), d'hôtesse d'accueil (7,2 %), d'afficheur (6,6 %), d'animateur (6 %). D'autres fonctions plus rares sont rattachées au service de communication. Elles illustrent la diversité des attributions : coursier, technicien, informati-

Budget opérationnel de la communication pour l'année 2000



rien, chargé des relations internationales, médiaplanneur, attaché commercial, chargé d'études, conducteur, gardien, chargé de la signalétique, chargé de la revue de presse, chargé de la télévision locale.

Un recours fréquent à des prestataires de service

Bien que les services de communication disposent de nombreux services intégrés (48,9 % sont équipés d'un studio graphique et 33 % d'une imprimerie), le recours aux agences de communication est massif (90 %), essentiellement en matière de création graphique et d'édition (9 fois sur 10), tandis que la conception/rédaction n'intervient que dans un cas sur deux. La totalité des conseils régionaux, conseils généraux et villes de 50 000 à 100 000

> Un pro à la loupe

Anne-Marie Chuet-Deschamps, déléguée à la communication du Conseil général du Calvados

Anne-Marie Chuet-Deschamps (47 ans), diplômée de communication, est déléguée à la communication du Conseil général du Calvados depuis février 2000. Elle a précédemment exercé la responsabilité de la communication dans un Office public d'aménagement et de construction (OPAC). Aujourd'hui, elle a en charge la communication externe institutionnelle et politique, la communication interne étant rattachée au service du personnel sous la responsabilité du directeur général des services. Le service, d'un effectif de six personnes et d'un budget opérationnel de 5 MF, est une délégation du cabinet du Président, rattachement qui confère un rôle politique très apprécié par Anne-Marie Chuet-Deschamps, elle-même contractuelle. Elle place d'ailleurs la culture politique parmi les trois qualités nécessaires à un bon directeur de la communication avec les qualités relationnelles et qualités rédactionnelles.

Les NTIC sont l'un des trois thèmes de communication prioritaires pour le Conseil général : une participation au salon Voice 2000 à Caen, le lancement de 4 points information/multimédia dans les chefs-lieux de canton afin de faciliter les démarches administratives et des visio-conférences, telles sont les actions entreprises dans ce domaine par le service communication.

Quelle est l'organisation-type d'un service communication ?

Ce service communication est bien sûr pure fiction, il ne représente que la description « statistique » de l'organisation :

Cette structure, créée il y a 10 à 15 ans, est un service administratif rattaché à la direction générale des services. Son effectif est compris entre 5 et 10 personnes dont plus de la moitié et moins des trois quarts ont un statut de contractuel.

Les fonctions les plus représentées sont celles de chargé(e) de communication, de journaliste, de chargé(e) de relations publiques, de graphiste et de photographe. Le service communication dispose d'une photothèque et parfois d'un studio graphique.

Les missions du service sont en priorité d'informer la population, de promouvoir la collectivité territoriale, de favoriser la démocratie locale et enfin de développer l'image de l'élu.

Pour l'année 2000 les thèmes de communication les plus fréquents sont l'urbanisme et l'aménagement, l'environnement et les sports, les loisirs et la culture. Les actions les plus courantes sont les relations presse, les publications périodiques, les documents institutionnels et les campagnes d'affichage. Le service communication fait régulièrement appel à des prestataires extérieurs, essentiellement pour la création graphique. Son budget opérationnel pour l'année 2000 est compris entre 4 à 5 millions de francs, dont 40 à 60 % sont sous-traités à des prestataires de services extérieurs.

> Un pro à la loupe

Sophie Faivre,
responsable de la communication
et de la promotion de la ville
de Beaune

Agée de 40 ans, Sophie Faivre est la responsable de la communication et de la promotion de la ville de Beaune (21 000 habitants) depuis 1995. Elle a en charge - avec un budget de 700 KF - la communication externe, les relations presse, les relations publiques, l'animation, le protocole, les réceptions et discours et est assistée d'une personne à mi-temps.

Son poste, qui dépend à la fois de la direction générale des services et du maire, et surtout son statut de contractuel lui semblent précaires. C'est pourquoi elle souhaite sa titularisation, pour ne plus avoir à négocier perpétuellement son salaire. Elle souhaite aussi créer une véritable direction de la communication pour « éviter le dilemme politique/service public ».

Elle est cependant consciente qu'un service communication sans enjeu politique ne peut pas exister, et que la titularisation est certainement un frein à la motivation et à la création. En attendant, elle cherche à donner de la valeur à son expérience « apprise sur le tas » et a validé cette année un BTS de communication en entreprise.

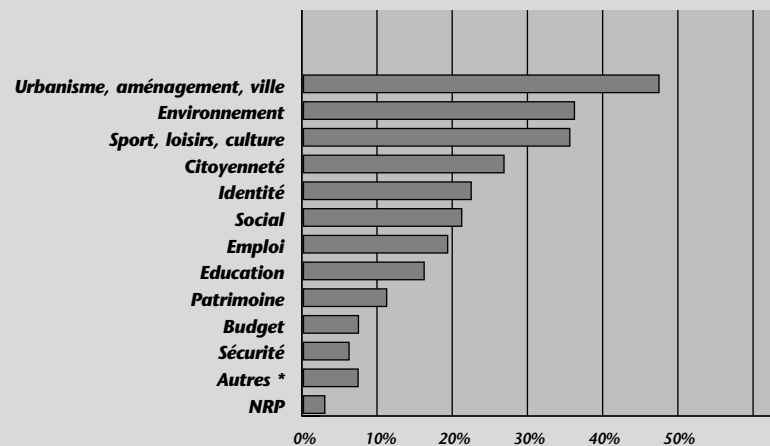
habitants font appel à des prestataires de services. Ce sont aussi les conseils régionaux qui disposent des budgets les plus importants : trois sur quatre ont entre 10 et 30 MF de budget, contre seulement un sur trois pour les conseils généraux tandis qu'aucune ville n'accède à ce niveau de moyens budgétaires. A l'opposé les EPCI disposent des budgets les moins élevés (deux sur trois disposent de moins de 2 MF) ; pourtant un EPCI sur quatre affecte 20 à 40 % de son budget destiné à des prestataires extérieurs, ce qui est probablement à rapprocher des moyens limités de ces collectivités.

Les conseils régionaux et conseils généraux sont les collectivités qui consacrent la part la plus importante de leur budget aux prestataires extérieurs (de 60 à 80 % pour les Conseils régionaux et 40 à 60 % pour les conseils généraux).

Des outils marketing traditionnels

Les publications périodiques, les documents institutionnels et les cam-

Thèmes prioritaires de la communication



*(événementiel, informations pratiques, NTIC, solidarité, tourisme)

pagnes d'affichage sont utilisés par plus de 80 % des collectivités territoriales. Si de nombreux outils relèvent du marketing - objets promotionnels (61,4 % des collectivités), sponsoring et mécénat (39,1 %), téléphone vert (25,3 % des collectivités) - d'autres sont plus spécifiquement adaptés à la communication locale. La place importante des réunions publiques, prisées par près de trois quarts des services de communication des collectivités le démontre. D'autres supports restent exceptionnels : la télévision locale et les conseils de quartier, utilisés par 1 % des services de communication. La place importante d'Internet (82 % des collectivités ont créé un site) doit être nuancée par l'utilisation qui en est faite, souvent simple reproduction des informations papier.

Des thèmes en phase avec le citoyen ?

Selon les dircom, les trois thèmes prioritaires de la communication sont l'aménagement du territoire, l'urbanisme, les sports, les loisirs et la culture et enfin l'environnement. Les thèmes de la sécurité, du patrimoine et du budget sont en revanche les moins fréquemment cités. Cette sélection peut être comparée aux centres d'intérêts des lecteurs de la presse quotidienne régionale (PQR) (voir l'étude publiée dans *Public(s)* n°9, juillet/août 2000). Si l'environnement arrive en tête des préoccupations des lecteurs de la PQR, il n'en est pas de même pour la vie culturelle, le patrimoine et l'urbanisme. ☉

> Un pro à la loupe

Dominique Roynette,
directrice de la communication
du Conseil régional d'Aquitaine

Diplômée d'histoire, Dominique Roynette (41 ans), titulaire de la fonction publique territoriale, est la directrice de la communication du Conseil régional d'Aquitaine après avoir été directrice de la communication du SAN de Sénart. Elle a acquis son savoir faire par la pratique, ayant commencé son activité professionnelle à une époque qui offrait peu de formations universitaires spécialisées. Dominique Roynette a en charge la communication externe et interne, les relations presse et les relations publiques étant directement prises en charge par le cabinet.

Elle considère que la qualité essentielle d'un bon dircom est la culture politique, celle au sens large, qui « permet de prendre connaissance des enjeux, de pouvoir anticiper et proposer la bonne idée au bon moment ». La créativité permet de trouver cette idée, tandis que l'écoute permet de comprendre les attentes de chacun. C'est une communication de proximité que prône Dominique Roynette. « On n'est plus dans un cycle d'information mais bien dans un cycle d'information qui sait écouter, qui se rapproche des attentes du citoyen pour pouvoir mieux y répondre ».