


Enquête Métiers 2004

La communication territoriale,
une fonction en partage


COMMENT CA COMMUNIQUER AUPRÈS DES PERSONNES ÂGÉES DE LA COMMUNE ?... JE SUIS LÀ POUR FAIRE DE VOUS LE PROGRAMME PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE !

Qui sont les responsables de la communication territoriale et de quelle façon sont organisés les services des collectivités ? Quel est leur rôle stratégique et comment sont-ils reconnus par les élus et les autres services ? Bref, quelle est la légitimité de la fonction communication ? Telles sont les questions abordées par la quatrième édition de l'étude exclusive de *Public(s)* sur la fonction communication des collectivités territoriales, réalisée cette

année en partenariat avec Cap'Com et le

CNFT. Cette investigation s'appuie d'une part sur une enquête par questionnaire (voir la note méthodologique) et d'autre part sur des entretiens avec des représentants des autres fonctions des collectivités territoriales. Cette année, *Public(s)* aborde pour la première fois la fonction communication des villes de 5 000 à 10 000 habitants, catégorie spécifique qui s'ouvre à la communication.

Toutes proportions gardées, le profil du dircom évolue peu d'une étude à l'autre, hormis pour deux caractéristiques : l'âge et le sexe. Les dircom sont plus jeunes et plus souvent des femmes, ces tendances étant accentuées pour l'échantillon des collectivités de petite taille (moins de 10 000 habitants). Le statut de fonctionnaire - toujours minoritaire - croît régulièrement ; là encore, les petites collectivités « surperformant ». Le niveau des salaires reste stable, à l'exception des plus basses (largement représentées) et des plus hautes (quelques unités) rémunérations pour lesquelles la proportion de titulaires augmente légèrement.

Non-conformisme

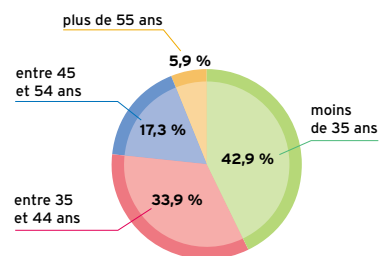
Mais ce qui frappe le plus dans l'étude de *Public(s)* (résultats de l'enquête par questionnaire corroborés par les entretiens avec des responsables fonctionnels), c'est le « non-conformisme » de la fonction communication au regard des autres grands départements fonctionnels. Ce caractère atypique est dû principalement au rattachement de la fonction à l' élu ou au cabinet dans près des trois quarts des cas et, en second lieu, à la grande hétérogénéité des attributions de la communication, d'où un regard circonspect des autres métiers territoriaux.

Les dircom sont conscients de ce déficit de reconnaissance mais ne baissent pour autant pas les bras : une majorité d'entre eux « repiqueraient » à la communication territoriale s'ils étaient amenés à quitter leur collectivité actuelle.

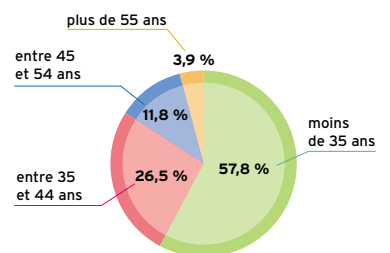
Depuis la précédente enquête (décembre 2002), la population des dircom a pris plus d'un an d'âge... Néanmoins, la part des « jeunes » dircom est croissante : 42,9 % des responsables des services communication des collectivités territoriales de plus de 10 000 habitants ont moins de 35 ans, alors que seuls 23,2 % ont plus de 45 ans. Dans les villes de moins de 10 000 habitants, cette proportion est encore plus forte : 57,8 % des responsables ont moins de 35 ans.

Dans les collectivités de plus de 10 000 habitants, 53,5 % des postes de responsables sont occupés par des femmes. Ce pourcentage constitue une rupture par rapport aux dernières enquêtes : en 2002, les femmes ne représentaient que 48,2 % des répondants. Cette féminisation est surtout notable chez les moins de 35 ans. 61,5 % des dircom de moins de 35 ans sont des femmes alors qu'en 2002 celles-ci ne constituaient que 58,7 %. En 2004, elles représentent même 66,7 % des moins de 24 ans !

Âge des responsables de communication des collectivités de plus de 10 000 habitants



Âge des responsables de communication des villes de moins de 10 000 habitants



Stéphanie Prunier

Directrice de
la communication
du CNFPT

« Chargé de communication : un métier clé »

Selon une récente étude IPSOS pour la Confédération générale des petites et moyennes entreprises, la fonction publique serait l'emploi idéal de plus d'un tiers (34 %) des jeunes Français ! Un attrait croissant qui s'explique par les valeurs que la territoriale véhicule : la proximité, la réactivité, la qualité de vie, le fait de donner du sens à son travail... La communication territoriale fait partie des métiers qui intéressent les jeunes. À ce jour, les concours de la fonction publique territoriale (celui d'attaché en particulier) ne comportent pas de filière communication. Aussi les dirigeants des collectivités locales ont-ils encore tendance à privilégier dans leurs recrutements des communicants (et donc des contractuels) issus du secteur privé ; selon l'étude que nous avons réalisée, c'est pour eux un gage de professionnalisme.

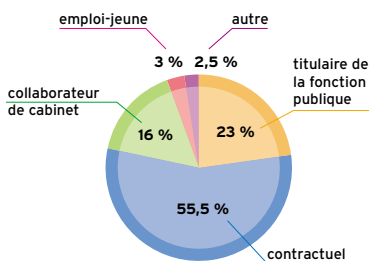
Profitant de l'actualisation du « répertoire métiers » de la fonction publique territoriale (280 métiers sont listés à ce jour), nous avons pris l'initiative de créer un comité de pilotage chargé de structurer un pôle de compétences en communication publique. Sa mission est de recenser les métiers de la communication publique (du dircom à l'infographiste en passant par le journaliste) et d'établir pour chacun la liste des tâches, missions et compétences exigées. Nous espérons pouvoir à terme proposer un cycle de formation professionnelle sur le métier clé de la communication : celui de chargé de communication.

La reconnaissance des spécificités de la communication territoriale par le CNFPT est la condition sine qua non de l'affirmation du rôle stratégique de cette fonction dans les collectivités. Si la communication a par essence une relation forte avec le politique, il ne suffit pas d'être proche du politique pour être un bon communicant !

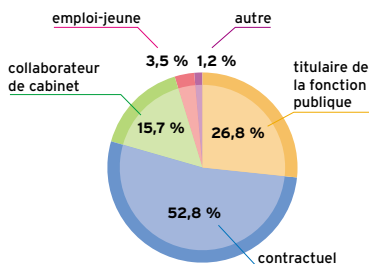
www.cnfpt.fr

Statut des responsables
de communication

En 2002



En 2004



Dans les villes de moins de 10 000 habitants, 60,8 % des responsables des services communication sont des femmes.

Bac + 4 ou plus

Depuis cinq ans, on constate que le niveau d'études des dircom continue à progresser. Si dans les « petites villes », les responsables sont moins diplômés (47,1 % d'entre eux ont un niveau d'études équivalent ou inférieur à Bac + 3), 71,5 % des personnes interrogées dans les autres collectivités ont un Bac + 4 ou plus. Ce pourcentage atteint 83 % pour les 25-34 ans. Le nombre de responsables spécialisés en communication augmente aussi sensiblement. Dans les collectivités de plus de 10 000 habitants, 82,6 % des moins de 34 ans ont suivi une formation en communication, bien souvent en communication publique et politique, alors que ce chiffre atteint à peine 50 % pour les 45-54 ans. Néanmoins, dans les « petites villes », seuls 54,5 % des responsables ont suivi une formation en communication.

Si la formation initiale en communication devient peu à peu la norme, à peine 60 % des dircom suivent des stages de formation continue. Faut-il attribuer ce phénomène au manque de temps et à l'inadéquation de l'offre de stages ? Les domaines de formation privilégiés sont pourtant très variés. Ils concernent principalement les techniques de communication (apprendre à mener une campagne événementielle, à gérer une situation de crise...), les techniques journalistiques, le management ou encore la PAO. Mais il ne suffit plus de maîtriser les techniques de communication pour être un dircom territorial compétent. La connaissance du fonctionnement des collectivités territoriales et de leurs champs d'intervention semble également nécessaire puisque beaucoup de responsables

suivent des stages dans ces domaines (administration, urbanisme...).

Le statut de contractuel reste le plus fréquent, même si l'on constate année après année une augmentation du statut de fonctionnaire. Dans les collectivités de plus de 10 000 habitants, les contractuels représentent plus de la moitié des responsables (52,8 %) mais le nombre de fonctionnaires (26,8 %) a progressé de presque 4 points (en 2002, on n'en comptait que 23 %). Le statut de fonctionnaire est d'autant plus répandu que la collectivité est de petite taille. Dans les « petites villes », 44,6 % des responsables sont fonctionnaires.

Le salaire des femmes

Par rapport à 2002, on ne constate pas d'évolution significative des rémunérations, sauf pour les plus hautes et les plus basses. Plus de 30 % des dircom gagnent moins de 25 000 euros (rémunération brute annuelle, primes et avantages inclus) alors qu'ils n'étaient que 25,1 % à percevoir cette rémunération en 2002. L'importance du nombre de jeunes et la généralisation relative du statut de fonctionnaire expliquent-ils ce niveau des salaires ? Comme le précisaient déjà les enquêtes précédentes, l'éventail des rémunérations reste ouvert. Il s'ajuste en premier lieu dans une large proportion à la taille des collectivités. Ainsi, 62,5 % des dircom dont la rémunération brute annuelle est comprise entre 50 000 et 55 000 euros sont en poste dans une collectivité de plus de 100 000 habitants. *A contrario*, 42,5 % des responsables des collectivités de 10 000 à 20 000 habitants ne gagnent pas plus de 25 000 euros par an. La faiblesse des salaires est encore plus évidente dans les villes de moins de 10 000 habitants : 72,9 % des responsables indiquent un salaire brut annuel inférieur à 25 000 euros. 38,5 % d'entre eux ne gagnent pas plus de 20 000 euros par an.

Si la taille de la collectivité conditionne en partie la rémunération, le statut du responsable est également déterminant : seuls certains contractuels de collectivités de plus de 10 000 habitants perçoivent des salaires bruts supérieurs à 50 000 euros par an. Ce sont aussi majoritairement les femmes qui perçoivent les plus bas salaires : parmi les responsables dont la rémunération brute annuelle ne dépasse pas 30 000 euros, plus de 66 % sont des femmes. Néanmoins, le nombre de femmes est sensiblement plus important parmi les jeunes responsables et dans les petites collectivités, où les salaires sont moins élevés. Pourtant, on constate bien une certaine disparité de salaires : si parmi les répondants, autant de femmes (8) que d'hommes (8) sont en poste dans une collectivité de plus de 500 000 habitants, seules deux femmes de l'échantillon gagnent plus de 50 000 euros par an...

Les mains dans le cambouis

Qu'ils soient directeur de la communication dans une grande collectivité ou simple chargé de communication, dans leur grande majorité les responsables (70,6 %) consacrent l'essentiel de leur temps à la communication opérationnelle, au détriment d'autres tâches, comme le conseil stratégique, le management ou encore la gestion. La communication reste donc une fonction très opérationnelle et les dircom ont bien souvent « les mains dans le cambouis ».

Les objectifs prioritaires des dircom révèlent bien cet aspect du métier. Même si la visibilité des actions de la collectivité, la promotion de la communication de proximité ou de la communication interne sont pour certains des priorités, rares sont

ceux qui expriment réellement des objectifs stratégiques. Ainsi, les dircom déclarent porter surtout leurs efforts sur l'amélioration de leurs supports (journal de la collectivité, site internet). Pour un quart des services, l'objectif principal est d'abord la création ou l'optimisation du site internet de la collectivité.

À cet égard, l'application du nouveau code des marchés publics n'est pas de nature à leur simplifier la tâche. Lorsqu'on interroge les dircoms sur le nouveau code, ils sont 44,1 % à affirmer qu'il est plus contraignant, alors qu'en 2002 seuls 35 % jugeaient le précédent code plus complexe, suite à la réforme de 2001.

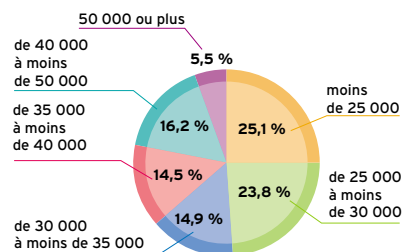
Quête de reconnaissance

Le moral des dircom, surtout celui des contractuels, n'est pas toujours au beau fixe, loin s'en faut. Certains déplorent un déficit de moyens humains et financiers. Les remarques libres des responsables expriment également un manque de reconnaissance de la spécificité de leur métier, de leur fonction, de leur statut. Les communicants ont parfois l'impression d'être les laissés pour compte de leur collectivité et, plus largement, de la fonction publique territoriale. Les jeunes chargés de communication des intercommunalités, souvent seuls à cette fonction, sont quelquefois désarmés face à l'exigence de polyvalence.

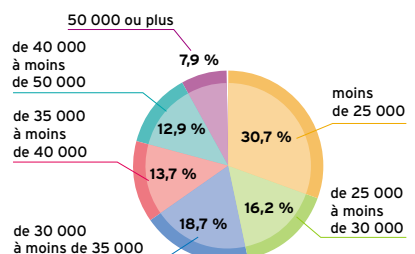
L'appartenance à des réseaux professionnels permettrait peut-être à certains dircom de se sentir moins isolés. Et pourtant, dans les collectivités de plus de 10 000 habitants, ils ne sont que 31,6 % à être membre d'une organisation professionnelle. Il s'agit en général d'une association régionale de

Niveau de rémunération brute annuelle en euros (primes et avantages inclus)

En 2002



En 2004



POINT DE VUE

« Une des grandes fonctions porteuses de sens au sein des collectivités »

Un des éléments qui me frappe par rapport à la précédente enquête de **Public(s)**, est la progression du nombre de titulaires de la fonction publique territoriale. Si l'on compte également les emplois aidés (majoritairement des emploi-jeunes, souvent appelés à être titularisés), le fonctionnariat concerne près du tiers des répondants ! Cette évolution marque-t-elle une relative « banalisation » de la fonction communication au sein des collectivités ? Second élément frappant, la jeunesse : 50 % des responsables de communication ont moins de 35 ans. Leur niveau d'études augmente alors que diminue leur engagement politique. Or, si les communicants ne doivent pas s'engager sur les chemins de l'électoratisme, la communication ne doit pas non plus se réduire à sa seule dimension technique, opérationnelle mais se construire en prenant en compte les enjeux politiques au sens le plus large du terme. Or, elle demeure -malgré les acquis- encore dans une phase de conquête de légitimité. L'enjeu pour le communicant est d'être à la fois proche de l'exécutif et reconnu par les autres services de la collectivité comme un partenaire stratégique et non seulement un prestataire.

Même si la fonction se technicise, se professionnalise, les communicants ne doivent pas perdre ce qui fait la richesse de leur fonction. La communication est aussi faite d'empathie, d'humanisme, d'écoute, de compréhension de l'homme (y compris des élus). C'est pour cela que les échanges et les partages d'expérience entre les différentes générations de dircom me semblent aujourd'hui plus que jamais indispensables. La communication est l'une des grandes fonctions « porteuses de sens » au sein des collectivités.

www.cap-com.org

Dominique Mégard Déléguée générale de Cap'Com



POINT DE VUE

Jean-François Raynal

Président de l'Association des responsables de cabinet de collectivités locales (ARCCOL)
 Directeur de cabinet du député-maire de Poissy (Yvelines - 36 000 habitants)



« Petites villes » : un dircom en devenir

Il est possible d'établir le « portrait-robot » du responsable communication des « petites villes » à partir des caractéristiques les plus fréquentes. Le responsable communication des villes de moins de 10 000 habitants est une femme de moins de 35 ans. Son niveau d'études est égal ou inférieur à Bac +3, elle n'a généralement pas suivi de formation spécialisée en communication. Fonctionnaire (ou parfois emploi-jeune), sa rémunération brute annuelle ne dépasse pas 25 000 euros. Polyvalente, elle travaille seule (parfois avec l'assistance d'un collaborateur) pour mener à bien les nombreuses missions qui lui sont confiées. Elle est placée sous l'autorité hiérarchique du maire.

POINT DE VUE

Erwan Huchet

Président de l'Association des directeurs de cabinet des collectivités locales à direction socialiste et républicaine
 Directeur de cabinet du maire de Saint-Herblain (Loire-Atlantique - 45 000 habitants)



« Tout dépend de la sensibilité de l'élu aux questions de communication »

Bien souvent les dircab occupent également la fonction de dircom car les exécutifs veulent que la communication soit rattachée à leur pouvoir de décision. Souvent, quand un service communication augmente en volume, il a tendance à être rattaché au cabinet et le dircom a bien souvent statut de contractuel ou de collaborateur de cabinet (en raison notamment du niveau de salaire trop faible proposé par la fonction publique territoriale). Tout dépend de la personnalité et de la sensibilité de l'élu aux questions de communication : certains maires sont eux-mêmes de très bons communicants ! Certains veulent des services de communication importants, d'autres non.

www.arccol.asso.fr

communicants ou d'un club de la presse. Ils sont 44,6 % à participer à des manifestations professionnelles (51,5 % des répondants de cet échantillon se sont rendus au moins une fois au forum Cap'Com par exemple). Les communicants des villes de moins de 10 000 habitants semblent encore plus isolés. L'adhésion à un réseau est très faible : seule une petite minorité des responsables (14,9 %) est membre d'organisations professionnelles et prend part à des manifestations (20,6 %).

Malgré parfois quelques états d'âme, les responsables de communication souhaitent continuer à exercer le même métier : s'ils étaient amenés à quitter leur collectivité, 74,2 % des dircom des collectivités de plus de 10 000 habitants rechercheraient un poste dans la communication territoriale. Lors des précédentes enquêtes, ils étaient déjà plus de 60 % à exprimer ce souhait. 48,2 % estiment les perspectives de carrière plutôt favorables. Ce sont les moins de 34 ans (47,5 %), et surtout les chargés de communication des intercommunalités (58,2 %), qui sont les plus optimistes.

Un aveu politique

Pour les trois quarts des services de communication, c'est le rattachement au politique qui prévaut. Les services de communication peuvent être placés sous l'autorité hiérarchique du maire ou du président (47,6 %), de l'élu délégué à la communication (4,9 %) ou du cabinet (20,9 %). 4,4 % des dircom cumulent la fonction de « dircab ». *A contrario*, dans les très grandes collectivités, on peut trouver une dissociation du pilotage de la communication entre un conseiller politique au cabinet et un responsable opérationnel dans les services.

Le rattachement au responsable politique de la collectivité, en nette augmentation (seulement 28,3 % en 2002), est encore plus fréquent dans les « petites villes » : 57,8 % des services sont directement sous l'autorité du maire et 16,7 % sous celle de l'élu délégué à la communication. Le rattachement auprès du Directeur de cabinet est surtout fréquent quand la taille de la collectivité est importante. Dans les petites villes, seulement 2 % sont sous l'autorité du Directeur de cabinet.

« La communication externe doit être rattachée au politique »

La communication est partie intégrante du succès d'un projet politique. Il est logique et indispensable que la communication externe soit rattachée au politique. La pérennité de l'emploi du dircom dépend en effet de la réélection de l'élu (les récentes élections régionales et cantonales ont montré que les dircom, en cas de changement politique, font partie des premières personnes à être remerciées). On demande de moins en moins aujourd'hui aux dircom d'avoir un parcours et un investissement politique. C'est une erreur selon moi car un dircom (d'autant plus lorsqu'il n'est pas fonctionnaire) n'est pas seulement un technicien capable de lancer des appels à projet ou de définir des chartes graphiques. Les élus demandent de plus en plus de débat et de concertation avec les habitants. Or, celle-ci est à la fois du ressort du cabinet et de la communication.

www.dircab.net

POINT DE VUE

Marc Falize

Président de l'Association
des acheteurs
des collectivités
territoriales (AACT)
Responsable administratif
et financier du SDIS
des Hautes-Pyrénées

« Le nouveau code des marchés publics apporte beaucoup d'incertitudes »

Le premier souci des acheteurs territoriaux est la circulation de l'information. Le service de communication interne peut jouer un rôle de facilitateur pour permettre aux différents services de se connaître (préalable indispensable pour bien acheter). Un bon service communication fait gagner du temps et de l'argent à la collectivité.

Concernant les achats de communication, je pense que les services de communication sont à même aujourd'hui de définir leurs besoins (ce qui n'était pas vraiment le cas il y a quelques années). Une fois les offres reçues, il est toutefois difficile de comparer : pour les achats de communication, il n'existe pas toujours de grille de lecture permettant de comparer les offres.

La dernière réforme du code des marchés publics apporte aux communicants beaucoup d'incertitudes. Si le relèvement des seuils leur offre plus de liberté, ils ne savent pas vraiment comment acheter en dessous des seuils.

www.aact.asso.fr

Le rattachement auprès du Directeur Général des Services est plus rare : il concerne à peine un peu plus de 20 % des services, quelle que soit la taille de la collectivité.

Dans certaines collectivités, on note des rattachements doubles (maire/DGS) ou triples (élu délégué à la communication/DGS/Dircab, par exemple). Ces types de rattachement révèlent que la communication balance en permanence entre le politique et le technique. Cette dualité de la fonction est reconnue par les dircom eux-mêmes. Refusant de trancher, presque un responsable sur deux (48,8 %) considère que la communication est à mi-chemin entre une fonction technique et une fonction politique. Seulement 2 % affirment qu'elle est très politique, 4 % qu'elle est très technique.

66,8 % des responsables des services communication font partie du comité de direction de leur collectivité. En revanche, seulement 50,5 % y participent dans les petites villes. Les dircom ne doivent en tout cas ressentir aucun complexe vis-à-vis des responsables communication du privé. Une étude thématique sur « la perception de la fonction communication par les dirigeants », menée en septembre 2003 par l'association Information Presse & Communication et Sciences Com', auprès de 115 dirigeants d'entreprises et d'organismes (principalement privés), révèle que seuls 44 % des dircom interrogés sont membres du comité de direction.

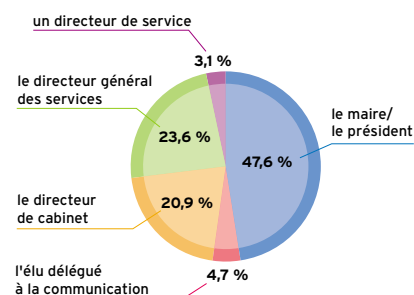
Hétérogénéité et polyvalence

Si l'intitulé de 70,4 % des services communication des collectivités de plus de 10 000 habitants se limite à l'appellation « communication », les ajouts sont fréquents pour près d'un tiers d'entre eux : « communication et citoyenneté », « communication et culture », « communication et multimédia », « communication et animation », « communication

et marketing territorial »... Ces intitulés illustrent la variété des attributions de services très polyvalents. Les services de communication des « petites villes » peuvent être quant à eux associés à un pôle culturel (8,1 %) ou intégrés dans une direction plus vaste regroupant par exemple l'animation, l'informatique, la jeunesse, l'urbanisme...

Cependant, quelle que soit leur taille, les services ont à charge, dans leur très grande majorité, l'édition et les publications, les relations presse, la photothèque, l'identité graphique/la signalétique et l'affichage urbain. Près des deux tiers ont aussi la responsabilité des relations publiques, des manifestations et de l'impression/reprographie (sous réserve que toutes ces attributions recouvrent les mêmes missions pour l'ensemble des services). Au cas par cas, on note aussi quelques attributions plus spécifiques : un pôle juridique, une télévision locale, un conseil municipal des jeunes...

Type de rattachement hiérarchique



Un opportunisme organique

L'examen des organigrammes propose une autre lecture de l'organisation de la communication dans les collectivités territoriales. Les organigrammes sont à l'image des compétences foisonnantes de la communication locale mais reflètent aussi certains rattachements d'opportunité... Ils rendent également compte des relations hiérarchiques entretenues entre le dircom et ses collaborateurs (organigramme en râteau, en rayons, en ligne, en « arbre de Noël »...).

Les fonctions supports (administration, comptabilité, marchés... parfois secrétariat) sont souvent identifiées à côté des principales compétences opérationnelles : les éditions, la presse, les relations publiques figurant parmi les fonctions les plus clairement identifiées, internet apparaissant de plus en plus souvent comme une compétence à part entière.

Service, mission, secteur, cellule, pôle... toutes les appellations sont bonnes pour qualifier la segmentation fonctionnelle, ces dénominations laissant la place à une approche par profession dans certains cas, voire à des titres administratifs (statut de la fonction publique territoriale). Les organigrammes de la communication, par la distance (ou la proximité) exprimée avec l'exécutif donnent à voir le poids stratégique de la communication territoriale.

POINT DE VUE

Luc-Alain Vervisch
Président de l'Association
Finances Gestion
Evaluation des collectivités
territoriales (AFIGESE)
Directeur Général Adjoint
chargé du développement du
conseil général du Val-d'Oise



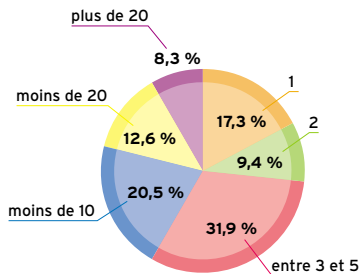
« Il n'y a pas de stratégie de communication financière dans les collectivités »

Si le rôle de la communication est d'accompagner les décisions, de contribuer à gérer les situations de crise, le domaine des finances locales est si complexe que la communication a beaucoup de mal à comprendre et traduire ces enjeux : une nomenclature budgétaire n'est pas très parlante pour un communicant ; quant à un directeur financier, il lui est parfois difficile de se distancier de son vocabulaire technique. Aussi, à part certaines exceptions, il n'y a pas aujourd'hui de stratégie de communication financière dans les collectivités ; il peut y avoir de l'information sur le budget, mais ce n'est pas la même chose. C'est dû à une réelle méconnaissance réciproque des fonctions finances et communication. La situation ne me paraît pas avoir évolué depuis dix ou quinze ans. On a l'impression que les efforts au contraire se sont tassés. Pour que les finances et la communication puissent mettre en place une véritable stratégie de communication financière, on pourrait imaginer d'organiser des mini-séminaires où chacun présente les objectifs et missions de sa direction et où les deux fonctions essaient ensuite de créer en commun des outils.

www.afigese.asso.fr



Nombre de personnes exclusivement affectées aux missions de communication



58,7 % des services communication des collectivités de plus de 10 000 habitants sont composés de moins de 5 personnes (chargées exclusivement des missions de communication). Seulement 8,3 % d'entre eux ont plus de 20 personnes. Dans les « petites villes », la taille des services est souvent très réduite : 58,8 % des responsables communication sont seuls à exercer cette fonction, à peine 16,7 % sont épaulés par un collègue. Seulement 3 % des services ont plus de 5 personnes.

Pourtant les services de communication peuvent parfois comprendre jusqu'à 35 personnes... En réalité, dans plus d'un tiers des services, une part significative voire majoritaire des effectifs est affectée à d'autres fonctions que la « communication » *stricto sensu*. Cela dépend de l'acception de ce terme et des attributions que l'on considère

rattachées à la communication (l'impression/reprographie, la photographie...).

Quelle légitimité ?

Si, du point de vue des dircom, le rôle stratégique de la communication paraît globalement reconnu par l'équipe politique, il le serait beaucoup moins par les autres directions de la collectivité. 52,8 % seulement des dircom des collectivités de plus de 10 000 habitants estiment que la fonction communication est suffisamment reconnue par les autres services. Ce pourcentage ne dépasse pas 39 % dans les villes de moins de 10 000 habitants.

La communication peine à s'imposer auprès des autres directions comme une mission transverse, comme une fonction de conseil. Le pilotage d'un certain nombre de domaines d'intervention est souvent partagé avec les autres services de la

POINT DE VUE

Daniel Rigault,
Président de l'association
des directeurs informatiques
des collectivités locales (Coter Club)
Directeur informatique
de la communauté
d'agglomération
Plaine Commune
(Seine-Saint-Denis)

« Informatique et communication sont malheureusement bien souvent deux mondes à part »

On considère souvent que l'intranet n'est pas de la communication mais du travail collaboratif, ce qui explique un pilotage par la direction informatique. Concernant le site internet, la ligne éditoriale l'emporte souvent sur la technique ; c'est donc le service communication qui en assure le pilotage. Or selon moi, les sites internet et intranet concernent les mêmes informations, diffusées différemment. La direction informatique et la direction de la communication sont malheureusement bien souvent deux mondes à part qui ont peu l'habitude de travailler ensemble.

www.coter-club.org

POINT DE VUE

Daniel Videlo

président de l'Association des directeurs de ressources humaines d'Ile-de-France, (et ancien Directeur Général Adjoint chargé des ressources humaines et de la communication du SAN Marne-la-Vallée / Val Maubuée).



collectivité : le site internet, l'information interne (intranet) et la communication interne, la communication financière, la concertation, la communication sur le développement économique et celle sur le développement durable, et enfin la promotion touristique.

Internet s'est imposé en quelques années comme un incontournable outil de communication. 94,8 % des répondants des collectivités de plus de 10 000 habitants et 88,1 % de ceux des villes de moins de 10 000 habitants déclarent disposer d'un site. Si 83,4 % des services de communication des collectivités de plus de 10 000 habitants sont responsables du site internet (14,6 % de non réponses), seulement 11,7 % de ceux qui disposent d'un intranet (66,7 % des collectivités) en assurent le pilotage principal. Dans 64,2 % des cas, le service Informatique a la charge de l'intranet. Ces résultats montrent que l'internet est semble-t-il perçu comme un outil d'information et de communication alors que l'intranet est d'abord un outil de travail collaboratif.

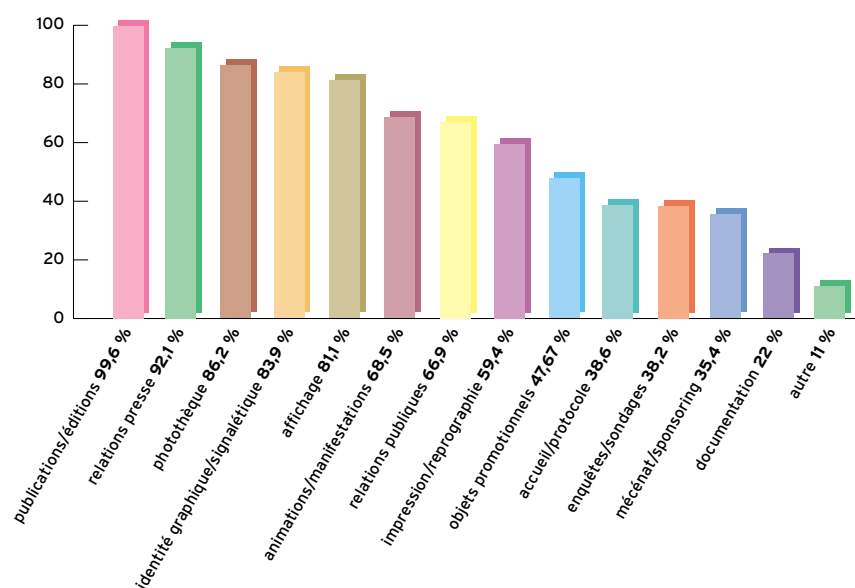
Dans les collectivités de plus de 10 000 habitants, 44,1 % des services de communication assurent le pilotage principal de la communication interne ou le partagent avec les Ressources humaines. Si les services de communication souhaitent diffuser un message en cohérence avec celui des RH, une étroite collaboration s'avère en effet essentielle. Dans les villes de moins de 10 000 habitants, lorsqu'il y a une politique de communication interne (c'est le cas dans 86 % des collectivités), son pilotage est assuré par la communication, souvent en collaboration avec les RH et la Direction Générale des Services.

« La communication interne est un outil de management »

Souvent rattachée à la direction générale, la communication interne est de plus en plus fréquemment (dans 50 % des cas au moins) une compétence des Ressources humaines, alors qu'à ses débuts, elle était plutôt dans le giron de la communication. C'est une évolution positive car la communication interne est avant tout un outil de management. Les techniques de communication sont désormais mieux maîtrisées par les DRH, ce qui ne les empêche pas de demander conseil à la direction de la communication sur le choix des supports et la définition du plan de communication interne. Mais le pilotage et la maîtrise des dispositifs doivent rester le domaine de la DRH, qui est une fonction transversale, de conseil et de management. La direction de la communication ne peut être considérée comme un service « ordinaire » : elle est au mieux au service d'un projet politique, au pire au service d'un homme et dans tous les cas, sa proximité avec le politique en fait un partenaire très particulier des autres services.

www.rh-iledefrance.com

Attribution des services communication



POINT DE VUE

Dominique Truy

Directeur Général Adjoint
de la ville de Lorient
(Morbihan - 62 000 habitants)
Membre du groupe de pilotage
CNFPT pour la constitution
du référentiel métiers de
la communication territoriale

« Le service communication doit être placé sous l'autorité du Directeur Général des Services »

Les postes de communication sont souvent des emplois contractuels, d'où des situations très hétérogènes. Mal cadrée par la fonction publique territoriale, rarement adossée à la DGS et donc à une vision globale de la collectivité, la communication peut difficilement être considérée comme un service stratégique et les communicants sont souvent cantonnés à un rôle opérationnel d'exécution. Les élus pensent par ailleurs que se sont eux les meilleurs communicants et entretiennent avec les services communication une relation complexe.

La reconnaissance du professionnalisme des communicants territoriaux passe par une définition précise de leurs missions et compétences par le CNFPT. Le service communication doit être placé sous l'autorité du DGS et une bonne communication publique locale passe par une relation de confiance entre le cabinet, la direction générale et la direction de la communication. Partie prenante de l'équipe de direction, le ou la dircom doit participer à la définition stratégique des politiques locales, assumer un rôle transversal de conseil et d'aide à la décision.

« L'intégration de la communication passe par sa banalisation »

POINT DE VUE

André Hartereau

Directeur de cabinet du maire de la ville de Lanester (Morbihan - 22 000 habitants)
Membre du groupe de pilotage CNFPT pour la constitution du référentiel métiers de la communication territoriale

La communication locale s'exerce sur quatre axes principaux et complémentaires : la promotion des territoires, le renforcement de la cohésion sociale, l'information la plus juste et précise du citoyen et la communication interne. Alors que les années 80 étaient marquées par une surenchère de la concurrence entre les territoires, les années 2000 sont celles de la proximité avec les citoyens. La communication se repositionne sur ses missions de service public et non plus sur le champ politique ou électoraliste. Les partis politiques en France sont financés par l'Etat ; ce n'est pas dans le cadre de l'action publique locale que leur promotion doit être assurée. Si le service communication est intégré au cabinet et que son objectif premier est d'assurer la communication du maire ou du président, les autres services de la collectivité seront peu enclins à aider et épauler le service communication. Si au contraire la communication est positionnée comme un service parmi les autres au service des citoyens et de l'action publique, elle pourra compter plus facilement sur leur collaboration.

La communication est aujourd'hui en amont, pendant et en aval de toute action publique. La force de la communication, c'est le projet politique ; la force du projet, c'est le diagnostic ; la force du diagnostic viendra de la qualité de l'écoute des habitants. Les élus doivent impérativement confronter leur expertise technique avec l'expertise d'usage des citoyens. Ainsi à Lanester, c'est la première adjointe chargée de la citoyenneté et de la participation qui est déléguée à la communication. Elle couvre une direction de la « citoyenneté » (sorte de grand service au service des publics, placé sous l'autorité du DGS) qui englobe la communication, les relations publiques, les fêtes et cérémonies, la participation des habitants, les relations avec les associations, le contrat de ville. C'est au niveau du service communication que la concertation avec les habitants (information, dialogue, restitution) doit être conduite.

52,7 % des services de communication des collectivités de plus de 10 000 habitants sont également les pilotes de la communication financière ou partagent cette prérogative avec les Finances. Concernant la concertation avec les habitants (elle suppose la mise en œuvre de nombreux moyens de communication), les services de communication en ont la responsabilité une fois sur deux, mais le cabinet y est fréquemment associé. On retrouve à peu près cette proportion pour la communication sur le développement économique : 51,4 % des services de communication pilotent ce champ d'intervention, seuls ou en collaboration avec les services de développement économique.

Quant au développement durable (*voir la rubrique À la Une*), un quart des collectivités ne semble pas communiquer sur ce sujet (25 % de non-réponses). Mais on peut aussi supposer que les pilotages dans ce champ d'intervention sont si complexes qu'un grand nombre de dircom n'ont pu en déterminer les principaux responsables. Pour un tiers des répondants, cela relève de la communi-

cation et/ou du service environnement. Enfin, en ce qui concerne la communication touristique, les comités départementaux et régionaux ou les offices communaux en ont la responsabilité, dans 55,7 % des cas.

Cette 4^e édition de l'enquête annuelle métier de *Public(s)* confirme certaines tendances et apporte des éléments d'éclairage nouveaux. On sent bien que la communication territoriale est en voie de normalisation mais reste fondamentalement une fonction atypique. Définition, rattachement et positionnement, compétences, organisation... confèrent à la communication un statut à part au sein de la collectivité locale : situation vécue tant par les responsables de la communication que par leurs partenaires, les autres départements fonctionnels. Entre l'exécutif et les services, entre accompagnement stratégique et production opérationnelle, entre projet politique et gestion technique, la fonction communication est plus que toute autre une fonction partagée. Ce partage ne doit pas devenir un tiraillement pour les principaux intéressés, les dircom. ■

Note méthodologique

Enquête par questionnaire administrée par courrier du 16 avril au 17 mai 2004. Cette enquête quantitative n'a pas été conduite selon la méthode des quotas mais l'échantillon exploité est représentatif de l'ensemble des différentes catégories de collectivités territoriales.

Afin d'analyser l'évolution du profil des dircom et celle de l'organisation des services, la plupart des résultats sont présentés à partir d'un échantillon similaire à celui des enquêtes précédentes. Il est constitué de communes de plus de 10 000 habitants, de structures de coopération intercommunale, de départements et de régions. Toutefois, pour mettre également en lumière les spécificités de la fonction communication dans les « petites villes », les résultats concernant les villes de moins de 10 000 habitants ont été étudiés à part.

Répartition des envois

2 220 questionnaires ont été envoyés aux responsables communication des collectivités de plus de 5 000 habitants, soit :

- 900 pour les communes de 5 000 à 10 000 habitants
- 874 pour les communes de plus de 10 000 habitants (communes de 10 000 à 20 000 habitants : 462 ; communes de 20 000 à 30 000 habitants : 171 ; communes de 30 000 à 50 000 habitants : 129 ; communes de 50 000 à 100 000 habitants : 76 ; communes de plus de 100 000 habitants : 36)

- 317 pour les structures de coopération intercommunale (communautés de communes : 160 ; communautés d'agglomération : 143 ; communautés urbaines : 14)
- 103 pour les départements
- 26 pour les régions

Taux de réponse

- Taux de réponse global : 16,5 % (366 questionnaires sur 2 220)
- Taux de réponse exploité : 16,25 % (358 questionnaires)
- Taux de réponse des communes de 5 000 à 10 000 habitants : 11,3 % (102 questionnaires)

Taux de réponse des collectivités de plus de 10 000 habitants : 19,24 % (254 questionnaires) soit :

Communes de plus de 10 000 habitants : 19,68 % (172 questionnaires)

Structures de coopération intercommunale : 18 % (57 questionnaires)

Départements : 20,39 % (21 questionnaires)

Régions : 19,23 % (5 questionnaires)