OPIIEC

Observatoire des métiers du Numérique,
de l'Ingénierie, du Conseil et de l'Evènement

RAPPORT D'ÉTUDE

Etude prospective sur les métiers et les compétences dans le secteur de la concertation publique et de la participation citoyenne

#participation citoyenne
#concertation publique
#recrutement
#compétences
#formation

mercredi 25 juin 2025

SOMMAIRE

PARTIE 1. INTRODUCTION 5

1.1. OBJECTIFS ET PERIMETRE DE LA MISSION 6

1.1.1. RAPPEL DE LA COMMANDE ET DES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE 6

1.1.2. PRÉSENTATION DE L'APPROCHE ET DU DÉROULÉ GLOBAL 7

1.2. METHODE ADOPTEE 8

1.2.1. L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE 8

1.2.2. LES ENTRETIENS AUPRÈS DES EXPERTS ET MAITRES D'OUVRAGE 12

1.2.3. LES ENTRETIENS AUPRÈS DES ENTREPRISES, DES PROFESIONNELS ET DES ÉTUDIANTS 13

1.2.4. LA MÉTHODE D'ANALYSE DES OFFRES D'EMPLOI 15

1.2.5. LA MÉTHODE D'ANALYSE DES APPELS D'OFFRES 16

1.2.6. MÉTHODE DE RECENSEMENT DES FORMATIONS EXISTANTES 16

1.2.7. BENCHMARK 17

1.2.8. ATELIER D'ÉLABORATION DE PISTES D'ACTIONS 17

PARTIE 2. PANORAMA DU SECTEUR ET DE SES GRANDES TENDANCES DANS LA BRANCHE 18

2.1. LES CONTOURS DU SECTEUR DE LA CONCERTATION ET DE LA PARTICIPATION 19

2.1.1. ELÉMENTS DE DÉFINITION ET REPÈRES THÉORIQUES 19

2.1.2. REPÈRES HISTORIQUES 22

2.1.4. LES MAITRES D'OUVRAGE DE LA CONCERTATION ET DE LA PARTICIPATION : OBJECTIFS ET DÉCLINAISONS DES DÉMARCHES 29

2.1.5. LES PRESTATIONS COMMANDÉES 31

2.2. LES ENTREPRISES DU SECTEUR 39

2.2.1. LE PROFIL DES ENTREPRISES 39

2.2.2. LA PLACE DES ACTIVITÉS DE CONCERTATION ET DE PARTICIPATION AU SEIN DES ENTREPRISES 43

2.2.3. DESCRIPTIF DES ACTIVITÉS DE CONCERTATION PUBLIQUE ET DE PARTICIPATION CITOYENNE DES ENTREPRISES 46

PARTIE 3. BESOINS EN RECRUTEMENT ET TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES 52

3.1. LES BESOINS EN RECRUTEMENT 53

3.2. LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES DES PROFESSIONNELS DE LA CONCERTATION ET DE LA PARTICIPATION 62

PARTIE 4. COMPETENCES ET FORMATIONS 68

4.1. LES COMPETENCES ET CONNAISSANCES MOBILISEES PAR LES PROFESSIONNELS DE LA CONCERTATION ET DE LA PARTICIPATION 69

4.1.1. LES COMPÉTENCES ET CONNAISSANCES ATTENDUES PAR LES MAITRES D'OUVRAGE 69

4.1.2. LES ATTENTES DES ENTREPRISES ET LES COMPÉTENCES EFFECTIVEMENT DÉTENUES PAR LES PROFESSIONNELS 71

4.3. L'ACCES AUX FORMATIONS CONTINUES 80

4.3.1. LES PRATIQUES DES ENTREPRISES EN MATIERE DE FORMATION DE LEURS SALARIES 80

4.3.2. LES FORMATIONS CONTINUES SUIVIES PAR LES PROFESSIONNELS 82

4.4. LES EVOLUTIONS DU SECTEUR DE LA CONCERTATION PUBLIQUE ET DE LA PARTICIPATION CITOYENNE 88

4.4.1. LA PROFESSIONNALISATION DES MÉTIERS DE LA CONCERTATION ET DE LA PARTICIPATION 88

4.4.2. LES ÉVOLUTIONS DU SECTEUR DE LA PARTICIPATION ET DE LA CONCERTATION ET LEURS IMPACTS SUR LES COMPÉTENCES SELON LES MAITRES D'OUVRAGE 94

4.4.3. LES ÉVOLUTIONS DU SECTEUR DE LA PARTICIPATION ET DE LA CONCERTATION ET LEURS IMPACTS SUR LES COMPÉTENCES DU POINT DE VUE DES ENTREPRISES ET DE LEURS SALARIÉS 96

PARTIE 5. SYNTHESE DES ENJEUX ET RECOMMANDATIONS 102

5.1. SYNTHESE DES ENJEUX DU SECTEUR 103

5.2. RECOMMANDATIONS 105

5.2.1. TABLEAU SYNTHÉTIQUE DES RECOMMANDATIONS 105

..... 105

5.2.2. RECOMMANDATIONS DÉTAILLÉES 106

5.3. FICHES ACTIONS ELABOREES EN ATELIER 110

ANNEXES 119

FICHE METIER : CONSULTANT JUNIOR CONCERTATION PUBLIQUE ET PARTICIPATION CITOYENNE..... 120

FICHE METIER : CONSULTANT SENIOR/CHEF DE PROJET CONCERTATION PUBLIQUE ET PARTICIPATION CITOYENNE..... 123

REFERENTIEL DE COMPETENCES : « CORE COMPETENCES » DU CERTIFICATION CP3 DE L'IAP2 – CANADA 127

REFERENTIEL DE COMPETENCES DU « LEARNING FOR INVOLVMENT » ROYAUME-UNI 136

PARTIE 1. INTRODUCTION

1.1.OBJECTIFS ET PERIMETRE DE LA MISSION

1.1.1. RAPPEL DE LA COMMANDE ET DES OBJECTIFS DE L'ETUDE

▲ ***Les objectifs de l'étude***

La présente étude prospective sur les métiers et les compétences de la concertation publique et de la participation citoyenne comprend deux volets :

- **Un premier volet visant à décrire, analyser et cartographier les différents acteurs de cette filière professionnelle**. Celui-ci permettra de fournir des connaissances sur ce secteur, ses acteurs, ses métiers et les différents profils de praticiens et de praticiennes ainsi que sur leurs parcours. Il répond à un besoin de clarification concernant les contours du secteur de la participation citoyenne et de la concertation publique, et des grandes tendances de ce marché. Cet enjeu de clarification doit permettre aux acteurs de structurer la profession, d'en améliorer la lisibilité et d'accompagner au mieux sa croissance.
- **Un deuxième volet portant sur les compétences et formations nécessaires pour exercer des fonctions dans la concertation publique et la participation citoyenne**. Il s'agira de cartographier les formations initiales et continues existantes. La prise en compte des mutations à venir (transition écologique, transition numérique, etc…) permettra de comprendre la nécessité de faire évoluer les formations en fonction des compétences nécessaires à 3 – 5 ans.

Plus précisément, il s'agit conformément au cahier des charges de l'étude de réaliser :

- Un état des lieux qui permettra :
  - De clarifier les concepts de concertation publique et de participation citoyenne, en détaillant leurs spécificités et interrelations ;
  - D'en comprendre la dynamique et d'avoir une vision du marché de la concertation et de son volume ;
  - D'établir la sociologie des entreprises du secteur de la concertation et de la participation ;
  - D'identifier le profil type du professionnel travaillant dans le secteur ;
  - De réaliser une pyramide des âges et de niveau d'études ;
  - De quantifier l'offre d'emploi en concertation publique (avec le niveau requis pour chaque poste) ;
  - D'enrichir la réflexion sur les solutions aux difficultés de recrutement au sein de la branche professionnelle ;
  - D'identifier les effets des projets de concertation sur la résolution de problématiques sociales, économiques et environnementales, locales et nationales (en y incluant idéalement les DROM), soulignant le rôle des divers acteurs ;
  - De pressentir les évolutions du secteur.
- Une analyse des formations dans le but :
  - De posséder une cartographie des différents parcours qui aboutissent à l'exercice du métier de concertant ;
  - D'identifier les types de compétences nécessaires à l'exercice des différents métiers de la concertation publique et la participation citoyenne ;
  - De saisir les transformations et leurs incidences sur les compétences attendues - sur l'ensemble des métiers - dans les 3/5 ans et les formations.

▲ ***Le périmètre de l'étude***

La présente étude cible prioritairement les entreprises de la branche des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs conseils et des sociétés de conseils.

Les acteurs intervenant dans le champ de la concertation sont cependant divers. L'institut de la concertation et de la participation citoyenne (ICPC) compte autour de 2000 membres : acteurs publics, privés, associatifs et parapublics. Les démarches de concertation et de participation peuvent être conduites par des professionnels au sein de ces différentes structures.

Les entreprises privées intervenant dans le domaine dépendent en partie de la branche des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs conseils et des sociétés de conseils mais pas exclusivement. En effet, une activité d'accompagnement aux démarches de concertation et de participation peut également être développée en complémentarité par des agences de communication, des structures de médiation, des acteurs associatifs, etc. Les démarches de participation peuvent ainsi être partagée entre différents acteurs intervenant autour d'un même projet, dans le cadre de configurations très variées.

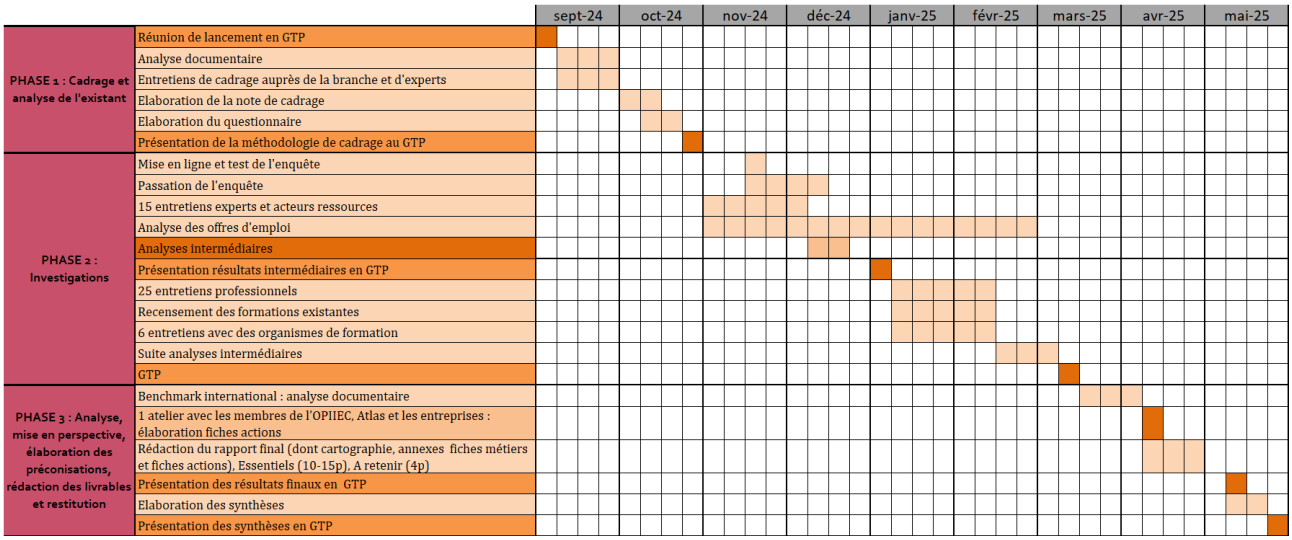
1.1.2. PRESENTATION DE L'APPROCHE ET DU DEROULE GLOBAL

L'étude s'est déroulée sur une période de **9 mois** autour de **trois étapes :**

- Une phase de cadrage des travaux ;
- Une phase d'investigations ;
- Une phase d'analyse, de préconisations et de restitutions.

Elle a mobilisé différents outils présentés dans le schéma ci-dessous. Le fil rouge de la démarche est de croiser différentes sources d'informations (documentaires, investigations auprès d'entreprises et de professionnels, entretiens auprès d'experts, de commanditaires, d'organismes de formations…) afin de construire un état des lieux le plus précis possible. Elle aboutira à la construction de préconisations à destination des acteurs de la branche.

Déroulé général de l'étude :



1.2.METHODE ADOPTEE

1.2.1. L'ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE

▲ ***Objectifs et structuration du questionnaire***

Une enquête par questionnaire web a été diffusée auprès :

- Des dirigeants d'entreprises de la branche des Bureaux d'Etudes Techniques, des cabinets d'Ingénieurs Conseils et des sociétés de conseils ayant développé une activité de concertation publique et/ou de participation citoyenne à titre principal ou aux côtés d'autres activités.
- Des praticiens de la concertation et de la participation (dont stagiaires et apprentis) de ces mêmes entreprises.

Celle-ci visait à décrire : les activités de concertation et de participation au sein des entreprises répondantes ; les besoins en compétences et en formation ; les profils des professionnels du secteur et leurs parcours professionnels ; les évolutions prospectives dans le secteur pouvant impacter les métiers et les compétences.

Le questionnaire comprenait un tronc commun et des questions spécifiques à l'une ou l'autre cible (les responsables étant davantage interrogés sur la structuration de cette activité au sein de l'entreprise, les compétences globalement recherchées, etc. // les praticiens étant davantage interrogés sur leur formation, leur parcours professionnel et les compétences mobilisées dans l'exercice de leur métier).

<u>Structuration du questionnaire</u>

- Profil des répondants : profil de l'entreprise, poste occupé
- Place de l'activité de concertation / participation au sein de l'entreprise : part en termes de CA et d'ETP, activité historique / récente, principaux clients, domaines thématiques…
- Pratiques de concertation / participation : typologie de projets, approches de concertations utilisées
- Pour les consultants / praticiens : expérience et parcours professionnel, formations initiales et continues
- Compétences requises : techniques, relationnelles, spécifiques
- Formation et développement professionnel : besoins en formation, formations suivies, sources et modalités de formation
- Evolution des métiers : tendances observées, perspectives d'évolution, impact des nouvelles technologies, demandes des clients
- Utilisation des outils et technologies : outils utilisés, efficacité des outils, besoins en nouvelles technologies, place de l'IA

▲ ***Diffusion de l'enquête***

L'enquête a été mise en ligne du 20 novembre 2024 au 16 décembre 2024. Elle a fait l'objet d'une diffusion via de multiples canaux :

- Mailing réalisé par Atlas auprès d'une sélection de ses adhérents (envoi initial suivi d'une relance) ;
- Mailing réalisé par Itinere Conseil sur la base d'une sélection de professionnels figurant dans l'annuaire de l'ICPC (ciblage des professionnels intervenant dans des entreprises de conseil et d'ingénierie), complétée de contacts identifiés par le biais d'une recherche internet et des entreprises citées par les experts en entretiens (envoi initial suivi d'une relance) ;

- Mise en ligne d'un post Linkedin ;
- Mailing adressé par DébatLab auprès de ses contacts ;
- Relais par certains membres du Groupe de Travail Paritaire en charge du suivi de l'étude.

Les répondants ont également été destinataires d'un mail de remerciement les invitant à relayer l'enquête auprès de leurs équipes, collègues ou contacts.

▲ *Présentation de l'échantillon de répondants*

L'enquête a permis de recueillir **75 réponses de professionnels travaillant dans une entreprise à but lucratif ou une agence d'urbanisme mettant en œuvre des démarches de concertation publique ou de participation citoyenne**[1].

Plus de **71% des répondants travaillent dans le secteur des études et du conseil** tandis que 13% travaillent dans l'ingénierie et 7% dans le numérique *(figure 1)*. Derrière la catégorie « autre », on trouve notamment des agences de communication (deux réponses sur sept) et des répondants n'ayant pas réussi à sélectionner un des secteurs proposés. Ils ont mentionné : « concertation », « Coopérative d'activités et d'entrepreneurs », « stratégie et animation de démarche participative », « étude, conseil, ingénierie et numérique »).

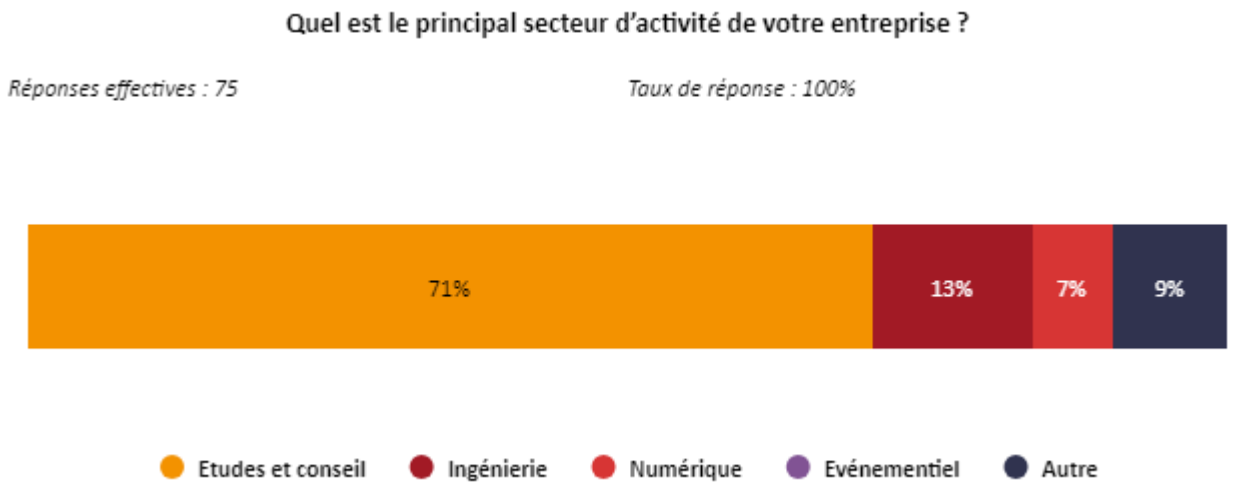


Figure 1 : Secteur d'activité des répondants

Près d'un répondant sur deux (47%) est dirigeant d'entreprise et 9% des répondants sont directeurs d'unité, de pôle, de département ou d'équipe soit un total de 42 répondants *(figure 2).*

Notons que pour les parties du questionnaire ne concernant que les dirigeants et directeurs d'unité, deux réponses ont été retirées car ces réponses faisaient référence aux mêmes entreprises et risquaient donc de fausser l'analyse des questions liées aux profils des entreprises.

Les **directeurs de projets et les consultants représentent chacun 19% des répondants**. Les autres fonctions mentionnées concernent des associés, entrepreneurs-salarié ou responsable administratif.

[1] Les premières questions du questionnaire permettaient de vérifier que le répondant correspondait à la cible de l'enquête. 222 personnes ont cliqué sur le lien de l'enquête, dont 45% ont indiqué ne pas avoir d'activité dans le domaine de la concertation publique et/ou de la participation citoyenne et sont donc sorties du questionnaire. Sur les 122 restants, 75 travaillent dans une entreprise à but lucratif ou une agence d'urbanisme et ont donc poursuivi le questionnaire ; les 47 autres (auto-entrepreneurs, structures publiques, associations) sont quant à eux sortis du questionnaire.

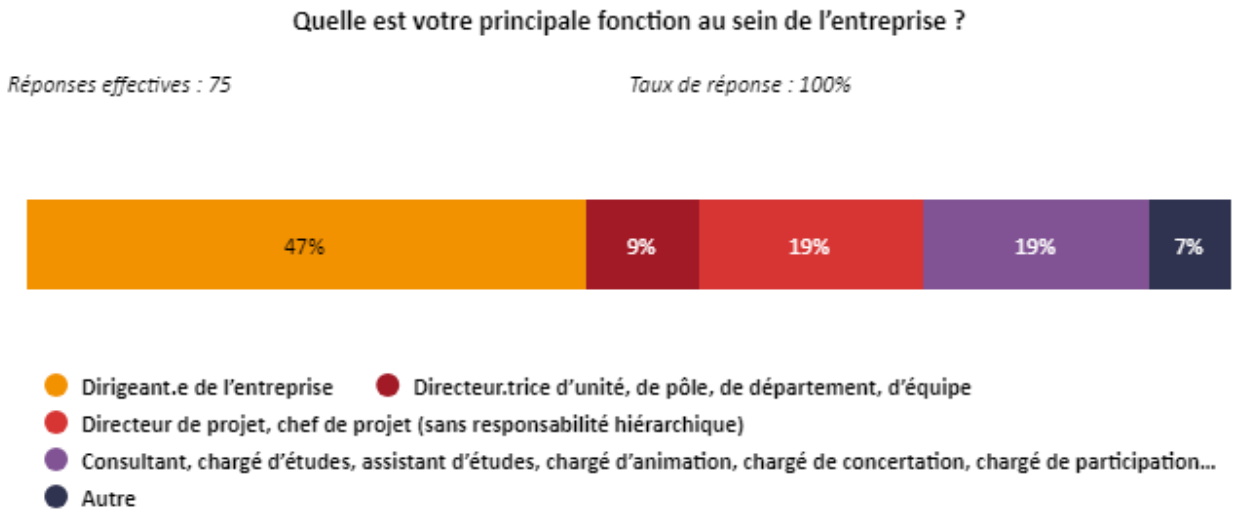


Figure 2: Fonction principale des répondants

76% des dirigeants ou directeurs d'unité interviennent régulièrement sur des démarches de concertation publique ou de participation citoyenne et 17% interviennent parfois sur ces thématiques (*figure 3*). Ces 39 personnes sont donc interrogées sur leur entreprise mais également sur leurs interventions dans ces démarches en tant que praticien de la concertation et de la participation.

56% des répondants sont des femmes tandis que 44% sont des hommes. Les hommes occupent davantage des postes de dirigeants (77% d'entre eux) tandis que les femmes sont majoritairement directrices de projets ou consultantes (48% d'entre elles) – (*figure 4*).

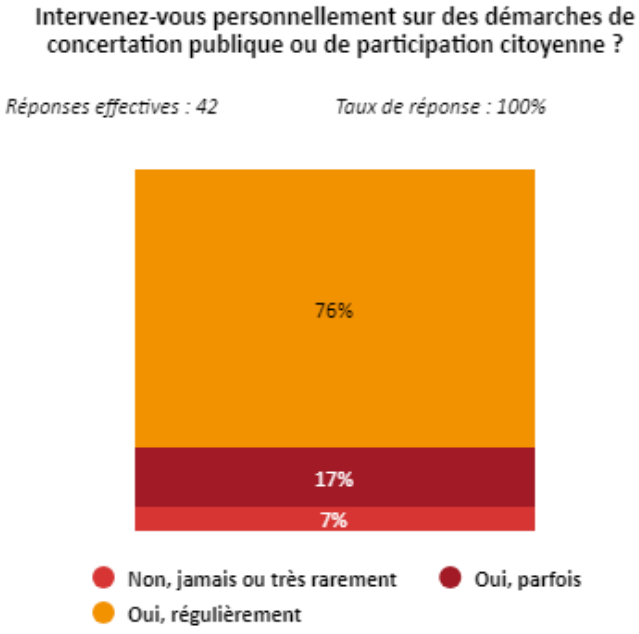


Figure 3 : Intervention ou non sur des démarches de concertation ou de participation des répondants

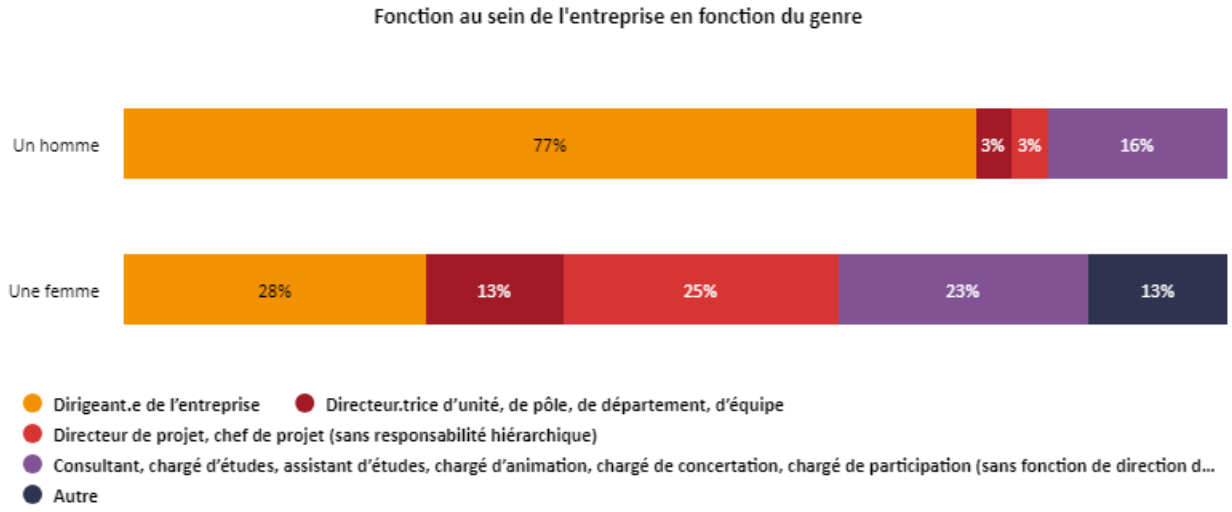


Figure 4 : Fonction des répondants en fonction de leur genre

41% des répondants sont âgés de 45 ans et plus tandis que 28% ont entre 35 et 44 ans et 30% ont entre 25 et 34 ans. Si les profils de dirigeants sont en moyenne plus âgés (48 en moyenne), les autres profils montrent une certaine homogénéité (de 35 ans pour les directeurs de projet à 39 ans pour les directeurs d'unité) – *figure 5*.

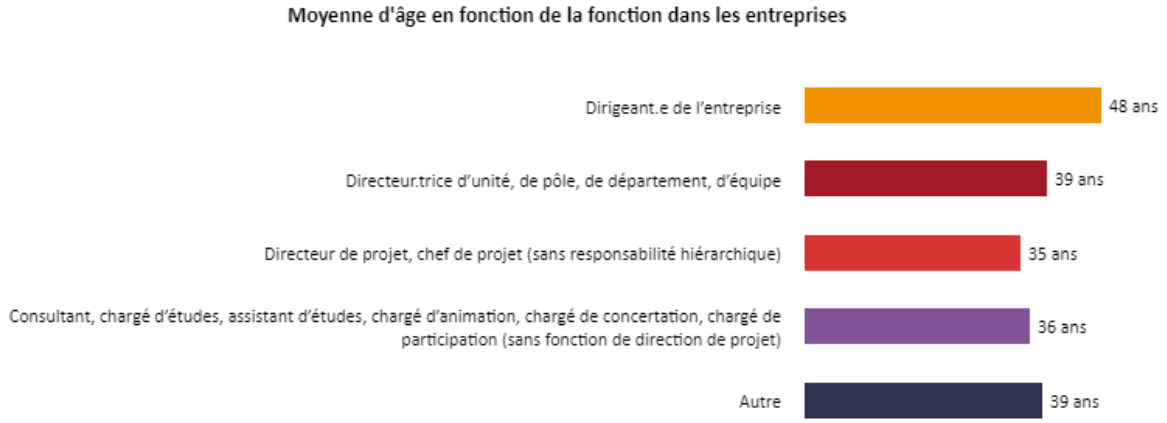


Figure 5 : Moyenne d'âge en fonction de la fonction occupée

1.2.2. LES ENTRETIENS AUPRES DES EXPERTS ET MAITRES D'OUVRAGE

▲ ***Les entretiens réalisés***

Six entretiens ont été conduits en phase de cadrage (en italique dans le tableau ci-dessous) et ont été complétés par 15 entretiens menés entre novembre et décembre 2024 auprès d'interlocuteurs identifiés en concertation avec le GTP en charge du suivi des travaux.

NOM PRÉNOM	FONCTION	STRUCTURE
ZETLAOUI-LEGER Jodelle	*Urbaniste – experte universitaire*	*ENSA Paris La Villette*
NICOLLE Pascal	*Président*	*DEBATLAB*
JEANALBERT Louise	*En charge du Programme « formation et évolution des métiers »*	*ICPC*
WALKER Emilie	*Présidente fondatrice, membre du GTP*	*EKER*
RIANT Marine	*Responsable pole ingénierie, membre du GTP*	*Promevil*
CEBILLE Paul	*Rédacteur en chef et fondateur d'Hexagone, membre de l'observatoire de l'opinion, member du Think tank Génération Libre*	*IFOP*
PAPINUTTI Marc	President de la CNDP	CNDP
AGEZ Juliette	Directrice participation	CESE
SAOUT Christian	Président Commission Engagement Usagers	Haute Autorité de Santé (HAS)
BESSIS Bruno	Conseiller ville durable	Ministère de la Transition Ecologique
BOUVIER Guillaume	Directeur des relations extérieures, de la communication et de la concertation	SNCF Réseau
VANDAELE Isabelle	Responsable Communication & Concertation	Arcelor Mittal
BOYER Valérie	Responsable des affaires publiques onshore	Iberdrola
DELAMOUR Clémentine	Responsable concertation	Département de Seine-Saint-Denis
VEYRAT-DUREBEX Catherine	Responsable appui et coordination, animatrice du "Marqueur Dialogue Citoyen"	Métropole de Nantes
RODRIGUES Julien	Secrétaire general	Commune de Muttersholtz
BERNIGAUD Céline	Cheffe de service Participation citoyenne, Direction Stratégie, Innovation et Relations usagers (D-SIR)	Métropole de Grenoble
DEREUX Michaël	Garant concertation	CNDP
BARIOL-MATHAIS Brigitte	Déléguée générale	FNAU
Laure Deroche et Perrine Simian	Responsable et cheffe de projets dispositif Territoire d'engagement	ANCT
Gabriel Maitre	Chargé d'études	Décider ensemble, club des élus locaux

▲ ***Les sujets abordés***

Les entretiens de cadrage ont permis d'enrichir la problématisation de l'étude et de poser des premières hypothèses retranscrites dans une note de cadrage. Ceux-ci ont également aidés à élaborer les outils d'investigations (questionnaire et grille d'entretiens).

Les 15 entretiens conduits lors de la phase suivante ont permis d'approfondir l'analyse des enjeux du secteur de la concertation et de la participation mais également :

- D'identifier la manière dont se structurent les activités de concertation et de participation au sein des structures interrogées lorsqu'il s'agissait de maitres d'ouvrage (objectifs des démarches, types de projets et thématiques concernés, organisation interne des ressources, compétences détenues en interne, modalités de recours à des prestataires extérieurs) ;
- De recueillir les attentes des maitres d'œuvre sur les compétences et connaissances mises en œuvre par les prestataires auxquels ils recourent ;
- D'identifier les évolutions du secteur et leurs impacts sur les métiers et les compétences.

1.2.3. LES ENTRETIENS AUPRES DES ENTREPRISES, DES PROFESSIONNELS ET DES ETUDIANTS

20 entretiens ont été conduits avec des dirigeants et professionnels exerçant au sein d'entreprises de la branche, sélectionnés en concertation avec le GTP, ainsi qu'après de 5 étudiants.

NOM PRÉNOM	FONCTION	STRUCTURE
SIVY Marion	Directrice métier Concertation	Systra
CHAPUT Valentin	Co-fondateur, Directeur général	Open source politics
ROUGIER Jean-Emmanuel	Co-fondateur, associé, gérant	Lisode
HEURLIN Alice & TAUREL Agathe	Fondatrices	Alga médiation
MERELLE Olivier	Directeur associé	Planète publique / Planète citoyenne
CHEMERY Jean-Baptiste	Consultant et gérant	Contrechamp
NICOLAS Hugues	Directeur conseil	Etat d'esprit Stratis
HENRIC Jean-François	Directeur de missions	EGIS
DE SAINT AUBERT Rémi	Responsable du développement	Consultvox
LARRE Oihana	Consultante concertation et communication	Stratéac puis Planète publique
ROY Lola	Responsable de projets urbains	LDV Studio urbain
REYER Johanna	Facilitatrice de démarches participatives	Atout diversité
BRETAUDEAU Ophélie	Cheffe de projets participatifs	Missions publiques

DELEPINE Ophélie	Consultante senior manager en concertation	Respublica
GICQUEL-ADNET Clara	Chargée de mission	Repérage urbain
COUDRAIS Jean-Louis	Directeur	Squada
PROTHAIS David et ALIAMET Sofia	Fondateur, Directeur et Directrice adjointe	Eclectic experience
LECOMTE Vincent	Fondateur - co-associé (SCOP)	FAIR[E] ICI
DELAPIERRE Corinne	Dirigeante – urbaniste	Urbae
MUSELIER Thomas	Président et co-fondateur	Agence Tact
D'ACREMONT Basile	Etudiant et stagiaire	Magistère de Génie Economique, Université de Strasbourg Stagiaire chez Etat d'esprit Stratis
BOUSQUET Paul	Etudiant et stagiaire	Master 1 en politique publique, spécialisation politique urbaine et gouvernance des territoires à l'Université Paris-Dauphine Stagiaire chez Respublica
TURQUOIS Chloé	Etudiante et stagiaire	Master 1 Gestion des territoires et développement local, parcours Ingénierie, Université Lyon 3 Stagiaire chez Studio urbain
POINTECOUTEAU Laurent	Etudiant et Stagiaire	Master en gouvernance des données, Avignon Université Stagiaire chez Open source politics
LE CORNEC Mélanie	Etudiante et alternante	Master 2 Communication publique et politique à l'Université Rennes 2, en alternance à la préfecture d'Ille-et-Vilaine

▲ ***Les sujets abordés***

Les entretiens ont permis d'aborder les aspects suivants :

1. **Présentation de l'interlocuteur et de l'entreprise** : Fonction, parcours, activités de l'entreprise, place des démarches de concertation et participation, motivations et stratégie de développement.
2. **Structuration des activités de concertation et participation** : Organisation interne, types de postes, ressources humaines, collaborations externes, métiers mobilisés.
3. **Approches et outils utilisés** : Types de prestations, distinctions entre concertation publique et participation citoyenne, méthodes et outils privilégiés.
4. **Équipes et compétences mobilisées** : Profils des collaborateurs, parcours, compétences clés (socles, transversales), compétences numériques, connaissances nécessaires.

5. **Formation** : Stratégies de formation, formations suivies, perception des formations existantes et de leurs lacunes.
6. **Recrutement et attractivité des métiers** : Besoins en recrutement, profils recherchés, attractivité et freins à cette attractivité.
7. **Évolutions du secteur** : Facteurs d'évolution, impact des nouvelles technologies, nouvelles compétences, perspectives de développement.

1.2.4. LA METHODE D'ANALYSE DES OFFRES D'EMPLOI

Une analyse des offres d'emploi disponibles sur les différentes plateformes d'emploi ou diffusées sur Linkedin a été réalisée entre le 18 novembre 2024 et le 3 février 2025, selon une fréquence d'extractions bimensuelle.

Cette analyse permet d'identifier les tendances du marché de l'emploi dans le secteur et en particulier d'identifier les types de postes proposés et les compétences recherchées. Pour cela une méthode de webscrapping[2] a été mise en place. Elle a été configurée de manière à recueillir des informations pour chaque offre d'emploi sur :

- L'intitulé de l'entreprise qui publie l'offre d'emploi
- Le secteur de l'entreprise
- La taille de l'entreprise
- L'intitulé du poste proposé
- La localisation du poste
- Le type de contrat proposé
- Le niveau de diplôme attendu
- L'expérience demandée
- Les compétences attendues
- Le lien vers l'offre d'emploi

La disponibilité de ces informations peut varier en fonction du site web étudié mais aussi du niveau de complétude des informations saisies par le publicateur de l'offre d'emploi.

Pour réaliser ces extractions automatisées, le langage de programmation Python est utilisé via l'interface Jupyter. Le langage python permet d'extraire rapidement un volume de données conséquent depuis les informations du code source d'un site internet. Différents packages sont utilisés pour répondre aux besoins : notamment Pandas, Selenium ou encore BeautifulSoup. Une vérification manuelle est effectuée pour valider la pertinence des résultats. Les données sont regroupées dans un tableau puis exportées au format CSV.

Quelques limites à l'exercice méritent d'être mentionnées :

- Le webscrapping est sujet à des contraintes techniques notamment causées par des restrictions des sites web mais aussi à des évolutions permanentes des sites dans la structuration de l'information qui amènent à faire évoluer régulièrement les scripts de programmation. Par ailleurs, certains champs peuvent être vides et non disponibles selon l'offre d'emploi observée, ce qui limite la qualité des données pour leur analyse.
- Également, la complexité de définir des mots clés pertinents pour cibler les offres d'emploi des activités de concertation et participation complexifie l'extraction des données et demande une relecture manuelle attentive et indispensable. Ces mots-clés sont en effet communs à de nombreuses autres offres

[2] Le webscrapping est une technique d'automatisation de la collecte de données web

d'emploi (l'offre d'emploi peut mentionner par exemple "travailler en concertation avec ..." sans que celle-ci soit délimitée au secteur).

1.2.5. LA METHODE D'ANALYSE DES APPELS D'OFFRES

Une analyse des appels d'offres publiés sur des sites officiels a été engagée dès la phase de cadrage avec pour objectif de recueillir et d'analyser des éléments sur la nature des prestations commandées.

Ce travail est basé sur une recherche ciblée réalisée via l'outil de veille d'appels d'offres et de marchés publics et privés J360 SEPAO.

Le paramétrage de la recherche est le suivant :

- Mots clés : Participation OR Concertation (dans les titres et les intitulés des lots)
- Localisation : France (inc. les territoires ultrapériphériques)
- Période : 1er janvier 2022 au 30 janvier 2025
- Catégorie : résultats de marché

Les résultats ont été exploités afin d'identifier : les types de commanditaires, les volumétries de commande, les montants des marchés, les types de marchés (accords-cadres, MAPA…), la nature des projets (thématiques, prestations commandées). Cette analyse sera intégrée au rapport final de l'étude.

▲ ***Entretiens avec les organismes de formation***

Des entretiens ont été conduits avec des universités et organismes de formation continue afin d'éclairer la description du secteur, des métiers et des compétences et d'alimenter le recensement des formations.

Les responsables de master suivants ont été interrogés :

- Université Paris 1 Panthéon Sorbonne - Loïc Blondiaux- Master Ingénierie de la Concertation
- Université Lille - Grégory Derville – Master communication publique et démocratie participative
- Université Rennes 2 – Jean-Baptiste Le Corf et Didier Chauvin – Master Communication, animation et innovation des territoires
- Master 2 "Politiques urbaines et gouvernance des territoires" – François Cusin - Université Paris-Dauphine (en cours de programmation)

Du côté des formations continues, un entretien a été conduit avec l'Ifree. Plusieurs des entreprises de la branche interrogées ont également développé une offre de formation et ont été interrogées à ce sujet, en particulier l'entreprise Lisode qui a développé une activité regulière dans le domaine.

1.2.6. METHODE DE RECENSEMENT DES FORMATIONS EXISTANTES

Afin d'identifier les formations existantes et les compétences visées par ces dernières, un recensement a été réalisé via différents canaux.

Pour la formation initiale :

- Recensement réalisé par l'ICPC
- ONISEP
- Parcoursup
- MonMaster

- Entretiens conduits avec les professionnels du secteur

Pour la formation continue :

- Les formations éligibles au CPF, regroupant les certifications inscrites aux RNCP et RS
- Les formations recensées sur les sites des CARIF-OREF
- Les formations recensées sur l'institut de la concertation et de la participation citoyenne
- Les principales plateformes de MOOC
- Les entretiens conduits avec les professionnels du secteur

Les formations recensées sont intégrées au sein d'un fichier Excel permettant de la sélection de formations sur la base d'une liste de mots clés. Ce recensement se poursuivra jusqu'à la phase d'élaboration des recommandations.

1.2.7. BENCHMARK

Une étape d'analyse comparée a été réalisée en mars jusqu'au mois d'avril afin d'alimenter les préconisations en identifiant les pratiques d'autres pays en matière de concertation publique et de participation citoyenne.

Plusieurs pays ont été explorés en amont (Suisse, Belgique, Québec, Royaume-Uni) de la décision afin d'orienter le travail d'analyse sur les cas les plus pertinents.

Le Royaume-Uni et le Québec ont été retenus car, sans être à un niveau plus avancé en matière de participation des publics par rapport à la France, **cette question est particulièrement portée par des associations professionnelles ou issues de la société civile qui ont structuré ces métiers autour de bonnes pratiques et de référentiels de compétences, voire de certification**. Autrement dit, nous avons privilégié des exemples relativement proches de ce que l'on trouve en France en matière de dynamique de la participation - **avec une longueur d'avance sur la structuration** - plutôt que des exemples illustrant une plus forte intensité participative (comme on peut en trouver en Europe septentrionale).

Le benchmark a été réalisé sur la **base d'une analyse documentaire** : rapports, documents cadres, sites internet des associations et organisations professionnelles, etc. Les références mobilisées sont mentionnées systématiquement en note de bas de page.

1.2.8. ATELIER D'ELABORATION DE PISTES D'ACTIONS

▲ Un atelier s'est tenu le 9 avril 2025 afin de partager les grands résultats de l'étude et de co-produire des pistes d'actions. Cet atelier a réuni 14 participants représentants l'OPIIEC, Atlas, DébatLab et des entreprises du secteur. A cette occasion, plusieurs actions ont été imaginées afin d'accompagner les entreprises et les professionnels de la concertation et de la participation sur les sujets de l'attractivité des métiers, de la formation et des compétences.

PARTIE 2.
PANORAMA DU SECTEUR ET DE SES GRANDES TENDANCES DANS LA BRANCHE

2.1.LES CONTOURS DU SECTEUR DE LA CONCERTATION ET DE LA PARTICIPATION

2.1.1. ELEMENTS DE DEFINITION ET REPERES THEORIQUES

▲ ***Un champ aux multiples vocables utilisés en fonction du degré d'implication des participants aux démarches de concertation et de participation***

Le Centre Interministériel de la Participation Citoyenne, créé en 2019 à la suite des engagements pris par le gouvernement lors du 3e Comité interministériel de la transformation publique, apporte une définition générale à la participation citoyenne[3] :

« La participation citoyenne est un exercice qui favorise une expression individuelle et collective, informée et argumentée, avec pour finalité de nourrir la décision publique. La caractéristique principale de la participation est d'amener chacun à s'exprimer en tant qu'acteur de l'intérêt général.

La participation citoyenne n'est ni un sondage, qui permet d'obtenir une somme d'opinions individuelles, ni une étude qualitative qui donne lieu à l'expression d'un avis sur l'usage d'un service par exemple, ni une enquête de satisfaction visant à mesurer la qualité des services publics. Ce n'est pas non plus un exercice de co-construction de service qui associe usagers et agents de l'administration car, dans un exercice de participation, les citoyens réfléchissent et travaillent entre eux et ils n'ont pas nécessairement un lien direct avec la question qui leur est soumise. »

Selon la Commission nationale du débat public (CNDP), la concertation est un dispositif participatif dont l'objectif est de recueillir l'ensemble des avis des parties prenantes et/ou du grand public sur un projet, avant que la décision ne soit prise

Ces définitions mettent l'accent sur l'expression individuelle et collective de citoyens afin de nourrir la décision publique.

Derrière le **terme utilisé régulièrement de manière générique de « participation citoyenne » on retrouve également différents vocables** dans les travaux universitaires, les guides produits sur le sujet de la participation citoyenne ou encore dans le cadre des entretiens ici conduits avec des experts du secteur ou des structures publiques et privées maitres d'ouvrage de démarches de concertation et de participation.

Une distinction est en particulier opérée selon le degré d'implication des publics (souvent les citoyens au sens large).

En 2005, Pierre Dimeglio et Jodelle Zetlaoui-Léger[4], deux chercheurs, ont prolongé la typologie proposée par Sherry R. Arnstein[5] et l'ont déclinée de façon plus opérationnelle, au contexte français, afin de définir le niveau d'implication des citoyens, plus particulièrement dans les projets urbains et environnementaux. Leur volonté d'affiner la précédente grille vient du constat de l'emploi fréquent des termes dans des cadres non-adaptés ou à mauvais escient venant à créer des notions souples et adaptables, notamment à des fins politiques. Ainsi, ces auteurs dégagent sept niveaux d'implication et s'attachent à les définir (Dimeglio, 2005, Zetlaoui-Leger, 2005), du plus faible au plus fort :

- Le premier niveau correspond à celui de l'information, quand les données concernant un projet sont communiquées à tous par le biais de divers supports (presse, site internet, etc.) et par les acteurs impliqués. Ils insistent sur la distinction entre information et communication qui, pour la dernière, correspond à une information orientée en fonction d'un plan de diffusion précis.

[3]https://www.modernisation.gouv.fr/associer-les-citoyens/le-centre-interministeriel-de-la-participation-citoyenne
[4] Avec qui un entretien a également été réalisé dans le cadre du cadrage de la présente étude.
[5] La sociologue américaine Sherry R. Arnstein a, dès 1969, édicté une typologie de la participation des citoyens aux projets urbains, aux États-Unis. Cette échelle repose sur trois blocs : la non-participation ; le Tokenism (ou la coopération symbolique) ; le Citizen Power (ou le pouvoir effectif des citoyens).

- **La consultation** : quand les grandes lignes du projet sont arrêtées, une consultation des habitants peut être effectuée mais ne débouche pas nécessairement sur la prise en compte des opinions exprimées. Les auteurs notent que la loi a rendu obligatoire la consultation concernant les projets urbains mais que l'intérêt est limité ici puisqu'elle intervient quand l'essentiel du projet est d'ores-et-déjà décidé. La seule possibilité pour les citoyens d'agir dans ce cadre contre un projet délétère serait alors le recours juridique. Finalement, la qualité et l'utilité de la consultation réside avant tout sur la qualité de l'information transmise en amont.
- **La concertation**, qui instaure une discussion ponctuelle ou de plus long terme organisée par les acteurs et faisant participer tout ou partie des acteurs du projet, ainsi que les citoyens soient dans une dynamique de contribution active. Longtemps, la concertation était l'apanage des négociations entre acteurs politiques et techniciens/opérateurs, « une concertation politico-administrative et technique » et elle s'est progressivement ouverte à la participation citoyenne. Cet outil offre l'opportunité aux citoyens d'apporter une contribution dans l'établissement de certaines variables du projet lors du montage de ce dernier, avant que le maître d'œuvre n'arrête, de façon stricte, les caractéristiques techniques.
- **La concertation** peut être plus poussée quand les groupes d'habitants s'organisent et élaborent le projet par les diverses propositions qu'ils émettent, on parle alors de « coproduction faible ». Celle-ci a **des frontières poreuses avec le niveau suivant, la participation.**
- **La participation** est la volonté de faire participer tous les citoyens et habitants concernés (en menant un tirage représentatif si le nombre d'intéressés est trop élevé) durant l'ensemble du processus de montage et de donner un poids véritable à la parole habitante dans les décisions prises par les décideurs, dans une mécanique de codécision.
- De façon concomitante mais montrant une volonté supérieure, on retrouve **la co-production** qui permet aux habitants de participer activement au projet, au côté des techniciens. Dans ce cas, l'idée est de passer au-delà des discussions et des propositions pour offrir la possibilité de définir les caractéristiques dans un dialogue nourri avec les professionnels.
- **La co-décision**, dite aussi cogestion, met en partage le pouvoir de décision propre aux élus avec les citoyens impliqués sous le signe d'une délégation de pouvoir aux instances citoyennes. Autrement dit, les pouvoirs publics acceptent des décisions sur lesquelles ils ne sont pas le principal décideur. Cet outil met en place une logistique particulière pour tenir une certaine rigueur. A ce titre, on a vu naître des jurys citoyens, des conférences de consensus, financés par les enveloppes budgétaires de quartier, afin de légitimer la parole citoyenne dans l'action publique.
- Enfin, **l'autogestion ou auto-construction** quand les usagers impliqués s'auto-administrent, décident des projets eux-mêmes, voire les réalisent (ex. habitat groupé).

« [Que ce soit concertation ou participation, il s'agit] *d'une démarche pendant laquelle le porteur de projet va décider d'associer les participants à son projet. Il va les informer sur les décisions déjà prises, les consulter sur certains sujets, et co-construire des propositions sur d'autres sujets. L'important c'est la transparence sur ce qui est décidé, ce qui reste à décider, et la prise en compte des avis exprimés*. » (Fondatrice d'une agence de concertation)

▲ ***Un distinguo régulièrement opéré entre démarches obligatoires et volontaires mais une absence de définition stabilisée***

Derrière cette échelle de participation régulièrement évoquée dans les entretiens, plusieurs des acteurs interrogés opèrent un distinguo entre des démarches volontaires et des démarches rendues obligatoires par la réglementation.

Lorsque des démarches relativement ambitieuses d'association des citoyens à la fabrique de projets d'intérêt général sont conduites de manière volontaire (car ne reposant pas sur une obligation légale), les acteurs vont régulièrement parler de démarches de « participation ». Lorsqu'il s'agit de démarches obligatoires, le terme de concertation est davantage mobilisé. Cependant, cette tendance n'est pas systématique.

Par ailleurs, la concertation concerne davantage **un projet déjà pensé** dans lequel les parties prenantes vont malgré tout être associées, l'objectif étant de discuter le projet mais également d'obtenir autant que possible leur adhésion au projet.

La participation, pour sa part, n'est pas forcément uniquement liée à un projet précis mais à **une politique locale plus vaste** où les citoyens sont invités à réfléchir sur un sujet donné afin d'influer sur celui-ci.

« *La concertation, c'est plus quand il y a un projet qui est pensé, dans lequel on veut impliquer les sphères autour de ce projet-là, par exemple un immeuble qui va être construit, comment on interroge les riverains, les commerçants. La participation n'est pas forcément liée à un projet, mais plutôt à la politique, généralement locale, de manière plus vaste, où on invite les habitants à eux-mêmes penser le projet.* » (Responsable ingénierie de projet, association de médiation sociale)

« *Moi, je mets derrière la participation citoyenne, les démarches de participation qui sont volontaires. Et je mets derrière concertation publique les démarches qui sont obligatoires. Donc régie par code d'environnement, la loi. En gros, les concertations obligatoires, je les mets derrière les concertations publiques.* » (Responsable de programme ICPC)

« *La concertation est un terme introduit dans les politiques publiques françaises après-guerre pour organiser le dialogue entre acteurs sur les objectifs de croissance économique. C'est un dialogue asymétrique. […] Dans cette question de la concertation, c'est celui qui organise la concertation et qui décide in fine des propositions qu'il retient ou pas, va choisir ceux qui vont être invités à la table de concertation, là où dans la participation on a une logique beaucoup plus ouverte et puis, on va éventuellement être dans de la codécision.* » (Jodelle Zetlaoui-Léger, Chercheuse)

Au regard des entretiens auprès des maitres d'ouvrage, ceux-ci vont privilégier les termes de **« démocratie participative » et de « participation citoyenne »** lorsqu'il s'agit de conduire ces démarches à l'échelle d'une politique publique ou d'un service public relativement large. On retrouve derrière le terme de participation citoyenne différents outils tels que les budgets participatifs, les conférences citoyennes, les jurys citoyens ou encore les conférences de consensus. Lorsque les démarches concernent un projet spécifique (ex : un aménagement) le terme de **« concertation »** va plus souvent être privilégié. Ce terme est alors particulièrement présent dans certains secteurs spécifiques comme l'urbanisme ou les projets industriels, où la dimension technique et réglementaire est plus présente.

Du côté des entreprises interrogées ayant une activité de concertation publique et/ou de participation citoyenne, les deux termes sont utilisés avec des définitions qui n'apparaissent pas homogènes. Il est intéressant de noter que certaines entreprises ne font pas de distinction nette entre ces différents termes et les utilisent de manière interchangeable.

Plusieurs entreprises considèrent **la participation** comme une notion plus large et englobante, qui inclut non seulement **la concertation**, mais également d'autres démarches telles que **la consultation, la co-construction et la co-décision**. **La concertation** est fréquemment perçue comme un processus essentiellement contributif, dont l'objectif principal est de recueillir des avis pour enrichir un projet et prendre en compte l'expertise des diverses parties prenantes.

Parmi les points saillants qui émergent, on remarque que **la concertation** est parfois considérée comme relevant davantage du domaine réglementaire et étroitement liée à des projets techniques, tandis que la **participation citoyenne** dépasse souvent ce cadre formel pour inclure des dispositifs plus divers et innovants. La participation est généralement perçue comme une démarche plus engageante et active, alors que la concertation peut être jugée plus passive, parfois contrainte par des obligations légales qui en limitent la portée transformative. Certains acteurs soulignent néanmoins une dimension de co-construction inhérente à la

concertation, impliquant des échanges approfondis mais avec un nombre restreint de participants, ce qui la distingue d'approches de plus grande ampleur relevant davantage de la participation.

En somme, si certains professionnels des entreprises établissent une distinction claire entre la concertation (caractérisée par sa dimension contributive, parfois réglementaire et à l'échelle restreinte d'un projet) et la participation (définie par l'engagement et la diversité des dispositifs mis en œuvre et une ampleur plus large), d'autres les perçoivent comme des démarches proches voire équivalentes.

▲ ***En synthèse : la concertation publique et la participation citoyenne, des démarches proches mais avec des objectifs et des échelles différentes***

Pour faciliter la suite de l'étude, nous proposons une définition pour chacun des termes inspirés des propos de nos interlocuteurs ainsi que par la littérature académique présentée précédemment.

- **La concertation publique** est une démarche institutionnalisée, parfois obligatoire, portée par des institutions publiques (collectivités locales, agences publiques, autorités nationales) ou des opérateurs privés (ex : industriels). Elle intervient dans le cadre de projets préalablement définis et vise à associer les parties prenantes, qu'il s'agisse de citoyens, d'associations, ou d'autres acteurs locaux, à des décisions déjà encadrées par des objectifs précis. **Le but est de concerter des parties prenantes** (pas uniquement des citoyens) **sur un projet, dans le cadre de limites préétablies.** Dans le cadre de concertations réglementaires, un garant de la concertation doit intervenir. La concertation s'inscrit régulièrement dans des dispositifs légaux[6], par exemple lors de la révision d'un plan local d'urbanisme ou d'un projet d'aménagement du territoire.

  Le public cible est souvent spécifique et délimité : riverains, acteurs économiques, associations locales, ou encore experts techniques. Ces parties prenantes sont considérées comme ayant un intérêt direct ou indirect dans le projet et leur contribution est sollicitée pour affiner les contours de ce dernier. Les objets de la concertation concernent majoritairement des projets déjà pensés dans leurs grandes lignes (par exemple, la construction d'une infrastructure ou l'implantation d'une zone d'aménagement), pour lesquels les parties prenantes sont appelées à discuter des modalités d'implémentation ou des impacts sociaux et environnementaux.

- **La participation citoyenne**, désigne **un ensemble de démarches plus ouvertes** (elles ne se limitent pas à un projet donné), et **généralement moins contraintes par des cadres légaux stricts.** Ces démarches sont portées par des institutions publiques, parfois en lien avec des acteurs associatifs et **visent à engager les citoyens** (et non les parties prenantes dans leur ensemble) **dans une réflexion collective sur des politiques publiques**, parfois adossé à un projet général, voire sans qu'un projet préalablement défini ne leur soit imposé. Dans ce contexte, les citoyens sont davantage invités à formuler des propositions, des avis ou à initier des projets eux-mêmes, comme c'est le cas avec des dispositifs tels que les budgets participatifs[7].

  Ces démarches cherchent à intégrer une diversité de voix afin d'influencer les orientations d'une politique publique plus vaste (ex. politique de solidarité). Les objets de la participation citoyenne peuvent concerner des enjeux variés : le cadre de vie local, la gestion des services publics, ou encore des initiatives environnementales ou culturelles. La participation citoyenne encourage les citoyens à prendre part à l'identification des problématiques et à la proposition de solutions, souvent en amont des décisions.

2.1.2. REPERES HISTORIQUES

▲ ***L'urbanisme et l'aménagement, premier champ d'expression de la participation et de la concertation dès les années 70 suivi par l'environnement dans les années 80***

[7] Processus de démocratie locale dans lequel des citoyens peuvent proposer un projet qui sera financé par la collectivité (les projets déposés peuvent être mis au vote des habitants de la ville).

Le sociologue Yankel Fijalkow (ENSA de Paris) met en avant que la recherche de la participation citoyenne a émergé dans la fabrication urbaine, dans les années 1970 (Fijalkow, 2002). A la base de ce souhait, on retrouve la contestation du modèle traditionnel de production du logement, et plus largement de la ville, visant à produire du logement collectif de façon massive mais aussi, à cette époque, lutter contre les tentatives de standardisation des centres-villes. Avant cela, l'habitant se retrouvait invariablement à l'écart des processus de décisions des projets, sans questionnement sur sa vision et son usage de son espace résidentiel ou de son quartier. Des revendications se sont alors élevées dans la société civile, portées par des associations, mais aussi par des élus qui revendiquent une vision plus participative de la fabrique urbaine, reflet de la diversité du territoire et surtout, une vision de la ville par, et pour, ses habitants.

Cette dynamique de participation s'est progressivement inscrite dans un cadre juridique plus structuré, notamment dans le domaine de la protection de l'environnement. En France, cela s'est traduit par l'adoption de la loi Bouchardeau en 1983 sur la démocratisation des enquêtes publiques dans les projets d'aménagements susceptibles d'affecter l'environnement., la loi Barnier de 1995 créant la Commission nationale du débat public, la loi relative à la démocratie de proximité « Vaillant » de 2002, ou encore les velléités participatives au sein des ordonnances de 2016 sur la « réforme du dialogue environnemental ».

Dans l'urbanisme et l'habitat, la reconnaissance de la participation citoyenne s'est concrétisée et matérialisée par les dispositions de lois successives (de la Loi Voynet en 1999 à la Loi SRU en 2000) permettant d'accorder une place concrète et fixe à ce nouvel acteur dans un cadre de politique publique visant à mettre en avant l'humain. Plus qu'une reconnaissance dans les textes, il s'agit ici de promouvoir et d'accroître la concertation.

▲ *La participation : un fort développement depuis les années 2000*

Depuis plusieurs années, la participation des administrés est devenue l'une des constantes incontournables dans l'action publique. Devenue un « impératif » (Blondiaux, Sintomer, 2002), l'injonction à la participation connaît un développement particulièrement important au cours des années 2000 (Villechaise-Dupont, Rui, 2006). Loin d'être un phénomène circonscrit, la participation s'est muée en une toile de fond en faveur d'une transformation des modes de gouvernance urbaine dans un premier temps (Rey, Sintomer, Bacqué, 2005), pour s'élargir à d'autres champs des politiques publiques (solidarité, social, par exemple).

Cette participation se retrouve normée dans différents textes juridiques qui, mis bout à bout, donnent à voir les contours d'un droit à la participation (Blatrix, 2002). La littérature grise et académique regorge d'études dont le contenu renvoie à des analyses de dispositifs de « démocratie participative » ou de « participation citoyenne » (Rey, Sintomer, Bacqué, 2005) que les politiques locales mettent parfois en avant comme symbole de l'ancrage d'une politique à la réalité d'un territoire : « *la participation publique s'insère en effet au cœur des processus de décision publique. Elle prend la forme de dispositifs participatifs très variés, dont la caractéristique commune est d'être initiés par les autorités publiques hors des campagnes électorales* » (Bherer, 2011). De plus, Laurence Bherer définit cette appellation de participation publique comme intrinsèquement liée au caractère institutionnel : « *nous en adoptons une définition très générale, qui englobe toutes les formes institutionnelles qui visent à faire participer les citoyens dans les processus de décision publique* » (Bherer, 2011). Ainsi, dans la définition des dispositifs de participation, une place centrale est accordée à la dimension publique, comme lien à la puissance publique.

▲ *Traduction dans le cadre légal*

L'article L. 103-2 du code de l'urbanisme[8] pose le cadre de la concertation classique. Il impose d'associer le public à :

- L'élaboration ou la révision du SCoT ou du PLU/PLUi ;
- La création d'une Zone d'Aménagement Concerté (ZAC) ;

[8]https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006074075/LEGISCTA000031210120/#LEGISCTA000031212627

- Certains projets et opérations d'aménagement ou de construction ayant pour effet de modifier de façon substantielle le cadre de vie (dont ceux susceptibles d'affecter l'environnement) ou l'activité économique ;
- Les projets de renouvellement urbain ;
- Les Plans Climat Air Energie Territoriaux (PCAET) et les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT).

En plus de ces concertations classiques du code de l'urbanisme, la concertation préalable "code de l'environnement"[9], articles L123-1-A à L123-19-12[10], vise à associer le public le plus en amont possible dans l'élaboration de certains projets et documents de planification qui le concernent et qui sont notamment susceptibles d'avoir des impacts sur l'environnement. Elle intervient avant la demande d'autorisation (pour un projet) ou avant le début de l'enquête publique ou de toute autre forme de participation du public prévue (pour un plan ou programme). Cette concertation préalable peut concerner :

- Les projets, plans et programmes entrant dans le champ de compétence de la Commission nationale du débat public (CNDP) et pour lesquels la CNDP a demandé une concertation préalable ;
- Les projets mentionnés soumis à saisine facultative de la CNDP et pour lesquels, la CNDP n'ayant pas été saisie (par le maître d'ouvrage ou un tiers apte à le faire), une concertation préalable doit être menée par le maître d'ouvrage ;
- Les projets, plans et programmes soumis à évaluation environnementale mais ne relevant pas du champ de compétence de la CNDP (à quelques exceptions près, liées à des procédures particulières ou à des obligations de concertation au titre du code de l'urbanisme).

Cette concertation préalable permet de débattre :

- De différents aspects de ce projet, plan ou programme : son opportunité, ses objectifs et ses caractéristiques ou orientations principales, les enjeux socio-économiques qui s'y attachent, les impacts significatifs qu'il peut avoir sur l'environnement et l'aménagement du territoire ;
- Et, le cas échéant, de solutions alternatives, y compris, pour un projet, son absence de mise en œuvre.

Elle porte aussi sur les modalités d'information et de participation du public après la concertation préalable.

Dans une partie de ces démarches, la CNDP est amenée à intervenir. Il s'agit d'une autorité administrative indépendante qui intervient pour garantir la transparence et la participation citoyenne dans les décisions publiques à fort impact socio-économique et environnemental. La CNDP veille à ce que toutes les parties prenantes puissent s'exprimer et à ce que l'information soit accessible et compréhensible. Elle peut aussi organiser des concertations, financer des expertises alternatives et s'assurer que les responsables de projets répondent aux questions soulevées. Son objectif n'est pas de faire accepter un projet, mais de permettre un débat éclairé et exhaustif pour que les décideurs puissent en tenir compte[11]. Le champ d'intervention de la CNDP est très large et couvre divers secteurs stratégiques[12]. La CNDP est obligatoirement sollicitée pour certains projets, conformément à l'article R.121-2 du Code de l'environnement, qui dresse une liste des catégories de projets nécessitant une concertation publique :

- La CNDP intervient dans des domaines spécifiques tels que les projets énergie et climat, qui comprennent le développement de parcs éoliens (comme en Normandie et en Méditerranée), de parcs photovoltaïques (comme les projets Horizeo et Solarzac), ainsi que des infrastructures nucléaires comme l'EPR de Flamanville ou le site Cigeo. Ces projets incluent également des infrastructures de

[9] https://outil2amenagement.cerema.fr/sites/outils2am/files/fichiers/2023/09/Fiche_outils_La%20concertation%20pr%C3%A9alable%20code%20de%20l%E2%80%99environnement.pdf
[10] https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006074220/LEGISCTA000006159210/
[11] https://www.archives.debatpublic.fr/son-role
[12] https://www.debatpublic.fr/notre-champ-dintervention-667

distribution d'énergie, telles que les lignes électriques haute tension et des projets d'interconnexion entre pays, comme la liaison entre la France et l'Espagne.

- Elle agit également dans le cadre des projets de transport et de mobilité, que ce soit pour des infrastructures routières ou ferroviaires, des projets d'aéroports comme l'extension du terminal 4 à Roissy, ou encore des aménagements portuaires. Ces initiatives concernent le développement économique et territorial, mais ont souvent des impacts environnementaux nécessitant une participation citoyenne.
- En matière d'équipements industriels, la CNDP se penche sur des projets d'exploitation minière (tels que la Montagne d'Or en Guyane), des usines de production d'énergie renouvelable, ainsi que des infrastructures de traitement des déchets.
- Elle intervient également sur des équipements culturels, sportifs, scientifiques ou touristiques, notamment des projets comme Europacity ou la rénovation des stades et des centres hospitalo-universitaires, projets qui touchent directement la qualité de vie des citoyens et les usages des espaces publics.
- La CNDP est compétente pour les plans ou programmes nationaux ou territoriaux soumis à évaluation environnementale, tels que la Programmation pluriannuelle de l'énergie ou les Plans Climat-Air-Energie territoriaux.

Mise en perspective avec le Royaume-Uni[13] et le Québec[14] : les enjeux de structuration

En France, la participation et la concertation sont soutenues par plusieurs associations et organisations non partisanes dont les moyens d'action varient, allant du **réseau professionnel de réflexion et d'échange** (ex. ICPC) à **l'association ancrée dans la pratique via de la recherche d'action et de la mesure d'impact** (ex. Démocratie Ouverte), en passant par **le plaidoyer auprès des élus** (ex. Décider ensemble). Ces organisations, bien qu'anciennes, reconnues et fréquentées, restent chacune sur leurs champs et avec **peu de liens entre elles pour traiter des enjeux macro, que ce soit sur la conduite des démarches ou sur la structuration des métiers. Il s'agit là d'une différence importante entre la France, le Royaume-Uni et le Québec.** Dans ces pays, on compte un nombre limité d'associations actives sur le sujet mais **avec des moyens d'actions plus large qui ont permis de capitaliser pour structurer les démarches et ces métiers.**

Au Royaume-Uni, la dynamique de la concertation et de la participation s'inscrit dans un **contexte institutionnel asymétrique**, marqué par des **degrés variables de dévolution entre les quatre nations constitutives.** Là où **l'Écosse, le pays de Galles et l'Irlande du Nord disposent de gouvernements dotés de compétences étendues en matière de gouvernance locale**, l'Angleterre ne bénéficie pas d'un cadre de gouvernance décentralisée équivalent. Cette configuration génère des modalités de recours à la concertation différenciées selon les territoires, avec des **dispositifs plus formalisés et décentrés dans les nations dévolues**, en contraste avec **une approche plus centralisée et moins structurée en Angleterre**, **avec des initiatives davantage portées par des institutions privées ou associatives.**

Dans les territoires décentralisés, la participation s'appuie sur **des mécanismes de partenariat entre les gouvernements régionaux et les collectivités locales, soutenus par des associations représentatives fortes** (comme COSLA en Écosse ou WLGA au pays de Galles). Bien que les dispositifs de concertation ne soient pas toujours encadrés par des garanties légales comme c'est le cas en France, ils s'inscrivent dans **une logique de dialogue régulier et structurant entre niveaux de gouvernance**. En revanche, en Angleterre, les démarches participatives reposent sur **des initiatives locales ponctuelles et une dynamique de "*localism*" promue par la loi de 2011** (dynamique de décentralisation et de valorisation de l'échelon local, visant à revitaliser la démocratie locale, encourager la participation citoyenne et adapter les politiques publiques aux réalités des territoires), mais qui peine à s'appuyer sur un cadre institutionnel clair ou sur des droits formalisés à la participation, malgré l'adoption d'un document référence des principes de la concertation dès juin 2012[15]. La charte de la concertation du Royaume-Uni, non-contraignante juridiquement, encadre en effet les consultations publiques selon onze principes visant à garantir leur clarté, leur utilité et leur inclusivité. On y retrouve des **prescriptions de langage simple, de questions ciblées et d'un objectif clair**, afin d'éviter les consultations purement formelles ou sans impact réel sur les décisions. Les consultations doivent également **être informatives, s'inscrire dans une logique d'engagement plus large et être proportionnées en durée**. **L'adaptation aux publics concernés (citoyens, entreprises, associations) est attendue, ainsi que la prise en compte de leurs contraintes spécifiques. La transparence occupe également une place importante : les résultats doivent être publiés, justifiant la prise en compte des contributions, dans un délai « raisonnable ».**

L'ensemble du système reste cependant **contraint par un cadre juridique national** qui ne reconnaît pas formellement le droit à l'autonomie locale et par des **ressources financières limitées**, notamment en Angleterre. Les collectivités locales sont ainsi souvent dépendantes des dotations de l'État central, ce qui restreint leur capacité à initier ou à ancrer durablement des démarches participatives ambitieuses. Dans ce contexte, le rapport souligne la **nécessité d'institutionnaliser davantage les mécanismes de**

[13] Pour le cas anglais, le propos s'appuie plus particulièrement sur le rapport portant sur l'état de la démocratie locale et régionale au R-U du Conseil de l'Europe disponible à cette adresse : https://rm.coe.int/la-democratie-locale-et-regionale-au-royaume-uni-recommandation-rappor/1680718d0a

[14] Pour le cas québécois, le propos s'appuie sur un essai de la Fondation Jean-Charles-Bonenfant à destination de l'Assemblée nationale du Québec disponible à cette adresse : https://www.fondationbonenfant.qc.ca/doc/stages/essais/2021/ALeblanc_essai.pdf

[15] https://www.gov.uk/government/publications/consultation-principles-guidance

concertation, **d'en stabiliser les modalités et de renforcer les capacités des élus locaux pour faire de la participation un levier effectif de démocratie territoriale.**

Du fait de cette faible institutionnalisation historique, un collectif s'est constitué et est devenu aujourd'hui un acteur clé de la participation outre-manche : Involve UK. L'association est née en 2003 d'une volonté collective de structurer le champ de la participation citoyenne, et s'est rapidement imposée comme un acteur central de la démocratie délibérative. Après une phase de lancement marquée par la définition de ses principes fondateurs et la publication de guides de référence, l'organisation s'est consolidée dans les années 2010 en obtenant le statut d'association caritative, en développant des partenariats institutionnels (notamment avec le gouvernement via les programmes Sciencewise et Open Government) et en expérimentant des dispositifs ambitieux comme NHS Citizen (initiative du système de santé britannique afin d'associer plus directement les citoyens à la prise de décision[16]). Cette consolidation s'est accompagnée d'un élargissement territorial (ouverture d'antennes en Écosse et Irlande du Nord) et d'un renforcement de son rôle stratégique, à la fois comme opérateur de grands dispositifs participatifs (assemblées citoyennes sur le climat, le Brexit, débats sur la santé) et comme catalyseur de différents réseaux (Democracy Network, Participatory Methods Forum). 22 années plus tard, Involve est ainsi passée d'un collectif émergent à une organisation structurante du paysage démocratique britannique qui a participé activement à la structuration des métiers de la participation (construction de référentiel, offre de formation, partie prenante des projets participatifs locaux)[17].

Au Québec, la participation citoyenne s'inscrit dans une **tradition politique ancienne et reste propre à chaque province.** La dynamique remonte aux **années 1960**, mais elle reste encore **faiblement institutionnalisée dans le champ législatif.** Si l'Assemblée nationale du Québec (ANQ) a progressivement ouvert des espaces d'expression citoyenne (pétitions, consultations en ligne, dépôts de mémoires, projets de loi d'intérêt privé), ces dispositifs relèvent davantage d'une **logique consultative** qu'influente dans la décision. **La réforme parlementaire de 2009** a marqué un tournant en visant un rapprochement entre citoyens et parlementaires, avec notamment l'introduction de **pétitions électroniques et de réponses gouvernementales obligatoires**, assez proche de ce que l'on peut retrouver dans le modèle suisse. Toutefois, ces mécanismes demeurent peu mobilisés ou peu contraignants pour les élus, et la culture parlementaire reste marquée par une **faible ouverture au partage du pouvoir décisionnel.**

La participation au Québec repose donc principalement sur une série de dispositifs encadrés par l'ANQ, avec des règles strictes et un périmètre d'intervention prédéfini. En pratique, le pouvoir de décision reste largement entre les mains des parlementaires, qui conservent la maîtrise des calendriers, de l'agenda des commissions et des suites données aux interventions citoyennes. Les projets issus d'initiatives citoyennes, comme ceux ayant mené à la Loi 151 (violences sexuelles en milieu universitaire) ou au projet de loi 197 (obsolescence programmée), montrent **que l'impact est souvent tributaire d'un alignement entre momentum médiatique, soutien politique et qualité du réseau mobilisé**. Les mobilisations citoyennes, bien qu'inventives et volontaristes, peinaient à se traduire systématiquement en décisions politiques, illustrant une **tension persistante entre démocratie participative et représentative.**

L'expertise technique et institutionnelle reste prédominante dans les processus participatifs, et ce malgré l'existence d'un guide et d'une charte concernant la planification opérationnelle des démarches de participation publique[18]. Pour dépasser cette vision instrumentale, plusieurs voix comme celle de l'Association québécoise pour la participation publique (AQP2) plaident aujourd'hui pour un renforcement des mécanismes délibératifs, une ouverture à la co-construction des politiques publiques et une reconnaissance plus pleine du rôle politique des citoyens.

[16] https://www.involve.org.uk/our-work/our-projects/can-citizens-participate-heart-nhs-decision-making
[17] https://www.involve.org.uk/sites/default/files/uploads/document/Involve%20at%2020_Timeline.pdf
[18] Voir à ce titre le « Guide pour la planificiation d'une démarche de participation publique » (2020) disponible à cette adresse : https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/gouvernement/SCT/participation_citoyenne/guide-planif-demarche-participation-pub_2020-01-15.pdf. Ce guide à visée opérationnelle est conçu pour assister les ministères et organismes gouvernementaux dans l'intégration de la participation publique lors de l'élaboration de politiques. Il vise à organiser de manière structurée les tâches, l'échéancier, le budget et les outils nécessaires pour une mise en œuvre efficiente des démarches participatives.

Dans ce contexte, **la société civile joue un rôle moteur pour faire vivre une culture participative plus ambitieuse** que celle portée par les institutions politiques. L'AQP2[19], section régionale de l'IAP2 Canada[20], constitue un acteur structurant de cette dynamique. Cette association fédère des praticiens de la participation issus du public, du privé, du communautaire et de la recherche, et promeut une professionnalisation des pratiques participatives. L'association revendique des principes d'inclusion, de transparence et de dialogue délibératif, et œuvre à diffuser des standards de qualité en matière de participation et à développer des capacités d'action dans les organisations publiques et parapubliques.

L'association intervient moins dans les arènes législatives que dans les champs de la planification urbaine, du développement local ou de la gestion des projets à fort impact territorial. Elle contribue ainsi à déplacer les pratiques participatives vers des approches plus horizontales, souvent inspirées des méthodologies de design démocratique ou de gouvernance collaborative dont elle assure les formations et les certifications. Elle encourage aussi la montée en compétence des professionnels du secteur, en lien avec des initiatives comme le Participatory Canada, l'INM ou les laboratoires universitaires d'innovation démocratique[21] (cf. infra).

Toutefois, cette dynamique reste confrontée à plusieurs défis, de manière assez similaire à la France : **cloisonnement institutionnel, prédominance de l'expertise technique, difficulté à reconnaître les savoirs expérientiels et inégalités d'accès aux dispositifs participatifs.** Dans ce contexte, l'AQP2 joue un rôle de trait d'union entre institutions et société civile et promeut des pratiques plus inclusives et en outillant les porteurs de démarches avec des cycles de formation professionnelle, avec l'espoir d'une transition d'une logique consultative vers une logique plus collaborative de construction de l'action publique.

[19] https://iap2canada.ca/aqp2
[20] https://www.iap2canada.ca/Quest-ce-que-P2
[21] https://recherche.umontreal.ca/vrrdci/initiatives-strategiques/laboratoire-dinnovation/

2.1.4. LES MAITRES D'OUVRAGE DE LA CONCERTATION ET DE LA PARTICIPATION : OBJECTIFS ET DECLINAISONS DES DEMARCHES

Des entretiens ont été conduits auprès de 21 experts de la concertation et de la participation au sein d'institutions et de groupes industriels mettant en œuvre des démarches de concertation et/ou de participation (voir liste des personnes interrogées en partie 1.2.2). Dans ce cadre, ils peuvent recourir à des prestataires extérieurs (cabinets d'études et de conseil et cabinets d'ingénierie, parfois agences de communication) afin de les accompagner dans ces démarches ou être amenés à interagir avec eux (ex : CNDP, CESE). Ces entretiens ont permis d'aborder avec eux les fondements des démarches qu'ils engagent et leurs attentes vis-à-vis des prestataires auxquels ils font appel. Cette partie donne à voir les grandes orientations mises en avant par ces acteurs.

▲ ***Les démarches de concertation et de participation : Quels objectifs ?***

On retrouve dans l'approche des institutions interrogées une échelle dans le niveau d'implication des publics allant de l'information à la co-construction, dans la même logique qu'exposée précédemment. Le choix des différentes approches va être dépendante de choix politiques mais également de l'antériorité de ces démarches dans les structures. Le degré de marge de manœuvre dans les décisions à prendre vont également déterminer le type d'exercice adopté (les démarches d'information, de consultation et de concertation étant privilégiées lorsque ces marges de manœuvre sont limitées.)

[concernant le degré d'implication des publics] : « Là, c'est vraiment un choix politique. C'est nous qui déterminons ça. Par exemple, sur des projets très complexes qui ont des contraintes importantes, où il y a peu de latitude de décision, on va vraiment faire de l'information parce que soit c'est trop compliqué, soit c'est impossible de le faire. Là où on est sur des projets avec des utilisateurs restreints, on va plutôt être sur de l'association, de la consultation pour intégrer les utilisateurs d'un lieu ou d'un espace sur la base de propositions qu'on fait. Et là où on est sur des choses très ouvertes, où il y a une multitude de choix possibles, où on est sur des phases complètement exploratoires, là on va plutôt être sur de la co-construction. Donc, c'est vraiment le projet qui détermine la nature du projet et des possibilités de choix. Soit c'est des contraintes budgétaires ou techniques qui restreignent ça, soit c'est les élus qui ont une idée très claire de ce qu'ils veulent faire », représentant d'une commune

Au sein de l'échantillon interrogé, le terme de concertation est celui généralement usité par les donneurs d'ordre relevant des domaines industriel et environnemental, pour parler de démarches réglementaires, parfois transposées à des démarches volontaires mais moins « ambitieuses » que les **démarches appelées « participation » qui relèvent davantage du vocabulaire utilisé par les collectivités territoriales interrogées.**

Ces dernières ont développé des démarches volontaires de participation aux côtés de démarches réglementaires de concertation. Ces démarches reposent sur des **engagements politiques affirmés des élus, orientés autour des enjeux de transition écologique et sociétale** notamment. Dans les quatre collectivités interrogées (une commune, deux métropoles et un Conseil départemental), le terme de **« dialogue citoyen »** est également utilisé. **Il s'agit régulièrement d'impliquer les citoyens dans les décisions impactant leur quotidien mais aussi plus globalement de transformation de l'action publique**.

« Le dialogue citoyen, c'est un des marqueurs, ce qu'on appelle un marqueur mode de faire de notre action, de l'action publique ici. C'est vraiment intégré dans une manière de conduire les politiques publiques et les projets. Donc cela veut dire qu'on associe les citoyens, les acteurs à la mise en débat de nos politiques publiques. Et ça, pour soutenir deux marqueurs, on va dire, pilier du projet de territoire et du projet politique qui sont l'écologie et l'égalité pour la justice sociale. Donc ce dialogue citoyen a une longue histoire, une longue pratique sur ce territoire. Sur ces deux derniers mandats, la

maire présidente de la métropole le porte vraiment comme un mode de faire, qu'elle soutient, qu'elle revendique, qu'elle porte aussi comme un principe de gouvernance. Le choix qui a été fait ici au sein de... L'institution, c'est un dialogue citoyen qui est très intégré à la conduite de projet », représentant d'une métropole

Les acteurs mettant en œuvre des démarches de concertation réglementaires mettent quant à eux davantage en avant un **objectif d'acceptabilité des projets derrière ces démarches**.

« Bien évidemment, l'objectif, c'est de favoriser l'acceptabilité et faire en sorte que les projets puissent voir le jour dans un contexte, on peut dire, de plus en plus complexe pour les énergies renouvelables, en termes d'acceptabilité, notamment l'éolien », représentante d'une entreprise du secteur de l'énergie

▲ ***Quelles thématiques et quelles démarches privilégiées ?***

Les sujets abordés varient selon les secteurs d'activité et les enjeux locaux**. On retrouve régulièrement dans les démarches présentées par les 12 interlocuteurs interrogés des projets environnementaux, d'aménagement du territoire ou d'espaces publics mais aussi d'infrastructures de transport**. La première analyse réalisée sur la base d'un outil de veille des marchés publics (sepao360) sur la période allant de janvier 2022 à octobre 2024 permet également d'identifier la prédominance des sujets en lien avec l'urbanisme et l'environnement.

Les interlocuteurs mentionnent également de **nouveaux domaines relativement émergents pour ces démarches tel que les politiques sociales, de lutte contre les inégalités ou de santé publique**. A titre d'illustration, la Haute Autorité de Santé a créé il y a 5 ans un conseil de l'engagement des usagers dont l'objectif est d'intégrer les savoirs expérientiels des usagers dans les processus d'évaluation des produits de santé et d'élaboration des recommandations des bonnes pratiques professionnelles, qui constituent les deux grandes missions de la HAS.

En termes de méthodologie, **quatre grands types de démarches** sont fréquemment mises en avant :

- **L'organisation d'événements publics** (débats publics, réunions publiques et visites de sites afin de présenter les projets et répondre aux questions des publics), notamment dans le cadre de démarches de consultation ou de concertation. Ces évènements peuvent également prendre des formes plus « originales » telles que marches exploratoires ou des escape games par exemple.
- **L'animation d'instances citoyennes** qui peuvent prendre différents noms : comités citoyens, conseils citoyens, instances consultatives. Ces instances vont être constituées sur un projet déterminé ou être mises en œuvre de manière permanente.
- **L'organisation de rencontres de terrain dans les lieux fréquentés par les citoyens** (ex : pieds d'immeubles, écoles…)
- **L'utilisation d'outils numériques** tels que des sites d'information dédiés ou des plateformes participatives.

Ces méthodes sont souvent combinées et adaptées en fonction de la nature des projets, des publics ciblés et des obligations réglementaires.

L'objectif commun à toutes ces démarches est de garantir une participation large et diversifiée, tout en assurant la transparence et l'efficacité du processus de concertation.

Au sein des collectivités, plusieurs approches et outils peuvent également venir s'hybrider afin de nourrir la construction des projets et des politiques publiques : évaluation participative des politiques et dispositifs (association des citoyens à la conduite d'évaluation de politiques publiques), chantiers participatifs (conception et aménagement d'espaces avec les citoyens), association des usagers dans des démarches de design de service et de politiques publiques.

▲ ***Les ressources mobilisées en interne des structures interrogées***

Les différentes structures interrogées disposent de ressources en interne pour concevoir et mettre en œuvre leurs démarches de concertation et de participation. Celles-ci différent cependant assez fortement selon l'ampleur des objectifs politiques et stratégiques mis en avant, mais également selon la taille de ces structures, allant d'une personne dédiée à ces projets à des équipes d'une quinzaine de personnes.

Ces équipes remplissent généralement cinq missions principales :

- **Identifier les besoins et concevoir une stratégie** de la concertation / participation adaptée à chaque projet ;
- **Informer et sensibiliser sur les démarches de concertation et de participation** en interne de leur structure ou auprès d'autres acteurs du territoire ;
- **Organiser des évènements, débats publics ou réunions.** Parfois, animer ou co-animer ces temps d'échanges et de débats ;
- **Produire des outils d'information ou des outils méthodologiques** (newsletter, guides méthodologiques, animation de plateformes numériques) ;
- **Compiler les contributions et s'assurer de leur bonne utilisation dans les projets, favoriser leur prise en compte dans la prise de décision politique.**

Certaines institutions avec une antériorité dans ce type de démarche ont formalisé un cadre d'intervention relativement clair que les équipes internes sont chargées de faire connaitre et respecter au sein des autres directions opérationnelles en charge de mobiliser des démarches de concertation ou de participation dans leurs projets.

2.1.5. LES PRESTATIONS COMMANDEES

▲ ***Le recours aux prestataires extérieurs : enjeux et attentes des maitres d'ouvrage***

Le recours à des prestataires extérieurs va être privilégié dans plusieurs cas au sein des structures interrogées :

- Lors d'exercices de **concertation préalable** nécessitant une bonne connaissance des aspects réglementaires et du fait du temps contraint de cette étape.

« C'est juste que la concertation préalable est contrainte dans un temps précis, à peu près deux mois, avec un calendrier et des thématiques et des ateliers qui sont un peu imposés. Disons qu'il y a tout un process à mettre en œuvre, qui n'est pas forcément connu des acteurs d'une entreprise. Ce n'est pas quelque chose qu'on fait fréquemment, on le fait uniquement quand on a un projet qui répond aux critères demandés », représentante d'un groupe industriel

- Pour la **conduite de projets de grande ampleur**, nécessitant d'importants moyens afin de recruter des panels de citoyens les plus diversifiés possibles et d'animer les débats. Ces démarches demandent en effet des ressources suffisantes pour aller à la rencontre des citoyens sur des amplitudes importantes (week-end, soirées). La **complexité pressentie des temps d'animation** va également pouvoir amener à recourir à un prestataire extérieur (ex : gestion des conflits à prévoir).

- Afin de **bénéficier de nouvelles approches et de favoriser l'innovation dans les méthodes**.

« On fait appel à des presta soit pour l'animation de grands groupes, soit de petits groupes, de processus d'intelligence collective, quand c'est des plus petits groupes, de gestion de l'attention, du débat, ou s'il s'agit de grosses réunions publiques mouvementées. Donc ça va dépendre un peu du profil. Selon nos besoins, on ne va pas partir forcément sur les mêmes presta d'ailleurs. Après, on en attend aussi d'être nourri sur des méthodes et des nouveaux outils parce que c'est aussi ça. C'est-à-dire que nous, on a quand même pas mal de compétences en interne. Ce qui nous manque, c'est du temps. Et puis, il y a aussi le côté, si on fait tout le temps nous, au bout d'un moment, on a du mal à se renouveler. Donc, ça, c'est intéressant. », représentante d'une collectivité territoriale

- **Afin d'assurer la neutralité de la démarche et ainsi de renforcer sa crédibilité**.

« Le fait de faire appel à des agences pour mener ces enquêtes-là, c'est à la fois la distance nécessaire, c'est vraiment le tiers qui, même si c'est nous qui le payons, mais c'est quand même le tiers neutre qui va pouvoir faire l'entretien et pouvoir nous restituer de manière neutre, objectivement, voilà ce que le territoire nous a dit à votre sujet », représentant d'un gestionnaire de transport

- **Moins fréquemment, afin de concevoir des plateformes numériques (Civic tech).**

La plupart des acteurs interrogés mettent ainsi en avant en premier lieu des attentes en matière d'expertise méthodologique (cadrage et conception de démarches de concertation, méthodes d'animation de démarches participatives), auxquelles s'ajoutent des attentes de **maitrise du processus réglementaire** dans le cadre de concertations obligatoires.

Des compétences en animation de débats et d'ateliers participatifs sont recherchées. La connaissance de la thématique du projet mais aussi parfois du territoire dans lequel il se met en œuvre vont **constituer des atouts**. Dans le cadre de projets d'aménagement urbain, des **compétences en urbanisme** sont notamment souvent demandées.

Certains acteurs vont mobiliser ces prestataires via des accords-cadres ayant permis d'en référencer quelques uns en amont quand d'autres vont émettre des appels d'offres au cas par cas.

Ils citent plusieurs types de prestataires auxquels ils font appel :

- Des **cabinets conseils spécialisés en concertation, participation citoyenne, relations institutionnelles**. Il s'agit généralement de cabinets de petite taille, ayant dans leur ADN les sciences politiques.
- **De grandes agences généralistes issues de la communication publique**, avec un pôle concertation.
- **Des bureaux d'études techniques** qui ont constitué un pôle d'ingénierie de la concertation et/ou ont racheté de petits bureaux d'étude qui ont cette compétence.
- **Les acteurs de la Civic Tech** qui développent des outils numériques.

Certains mentionnent également les partenariats qu'ils nouent avec le milieu associatif et des chercheurs spécialisés dans ces domaines. A titre d'illustration, la commune interrogée a développé un partenariat étroit avec une association locale qui l'accompagne sur la majorité de ses projets de participation et de concertation. L'interlocuteur du Ministère de la transition écologique souligne également le rôle joué par le Cerema pour accompagner certaines collectivités dans la rédaction de cahiers des charges de démarches de concertation et de participation[22].

[22] Le Cerema (Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement) est un établissement public tourné vers l'appui aux politiques publiques, placé sous la double tutelle du ministère de la transition écologique et du ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales.

Ils identifient également des sensibilités ou orientations différentes selon les prestataires, certains ayant développé des expertises thématiques assez importantes quand d'autres se sont spécialisés dans l'animation de démarches complexes (projets pouvant rencontrer de fortes oppositions et nécessitant des compétences développées en gestion des conflits).

▲ ***Analyse détaillée des appels d'offres du 1er janvier 2022 au 30 janvier 2025***

Une recherche des résultats de marchés a été réalisée début février 2025 via Sepao J360, outil de veille d'appels d'offres, selon plusieurs paramètres :

- Période couverte : 1er janvier 2022 au 30 janvier 2025
- Mots-clés : concertation OR participation
- Exclusions[23] : « complémentaire », « assurance », « prévoyance », « salon », « concours »

Cette première sélection a permis d'aboutir sur une **liste de 284 résultats**. La sélection a fait l'objet d'un web scraping via un outil générique « Octoparse 8 » afin d'extraire les données suivantes : titre, objet du marché, descriptif (quand disponible), localisation, nombre de lots, montant total[24], date de parution du marché.

A l'issue de cette récolte automatique, un traitement manuel a été effectué pour exclure les marchés hors-sujet (ex. « Participation à la compétition internationale de League of Legends »). **L'analyse s'appuie finalement sur 210 résultats de marchés publics**. A noter que la sélection ne concerne que les marchés publiés sur des plateformes et que sont exclus, *de facto*, les marchés de gré-à-gré et les commandes d'acheteurs privés (ex. bailleurs privés, fournisseurs d'énergie) lesquels constituent une partie de l'activité des professionnels que nous avons interrogés, sans pouvoir la quantifier.

Par ailleurs, notons **qu'il n'existe aucune nomenclature permettant d'identifier de manière évidente les marchés de concertation et de participation**, ce qui peut constituer une difficulté pour les entreprises du secteur. Cette difficulté, lié à la non structuration de ce marché en tant que tel, se retrouve à tous les niveaux (absence de code APE dédié, de fiches ROME liés spécifiquement à ces métiers, etc.

Du point de vue des émetteurs, ce sont **les collectivités territoriales qui représentent la majeure partie de l'offre**, avec des besoins variés selon leur typologie :

- **Les communes** qui recherchent des solutions pour des projets de proximité : aménagement de places, requalification de rues, équipements publics ;
- **Les intercommunalités** pour des problématiques plus vastes du fait des compétences de planification urbaine (PLUi, SCoT) et de mobilité ;
- **Les Départements et les Régions** qui interviennent davantage sur des projets d'infrastructure, de mobilité à l'échelle territoriale ou sur l'aménagement du territoire (SRADDET).

Ces marchés constituent les trois quarts des appels d'offres collectés. Le reste se partage entre différents types d'établissements publics : Etablissement Public à caractère Administratif (EPA) qui agissent sur des grands projets d'aménagement plus thématiques (ex. gestion de l'eau), des syndicats qui gèrent des problématiques spécifiques (déchets, transports, eau), des bailleurs publics qui sont concernés par le renouvellement urbain et la requalification de logements, des Sociétés Publiques Locales (SPL) qui opèrent sur l'aménagement et la mobilité. A noter que les commandes de services de l'Etat sont marginales en volume de marchés, principalement sous la forme d'accords-cadres d'ampleur. Citons par exemple un accord-cadre

[23] Ces termes ont été exclus après une première lecture des résultats sans exclusion (+ de 1200 résultats). Nous avons noté les récurrences (ex. « participation des collectivités à la mutuelle des agents », « prise de participation assurancielle », « participation au salon de… ») pour constituer une liste d'exclusion afin de dégrossir les résultats en vue du web scraping.
[24] Montant d'attribution pour les marchés traditionnels, montant prévisionnel pour les marchés accords-cadres.

de prestations d'appui aux territoires qui inclut de la participation et de la concertation, d'un montant de 18 000 000€, pour 26 lots.
En lien avec les compétences des émetteurs, quatre grandes thématiques se dégagent de l'analyse avec une répartition à peu près égale, à l'exception de la question de la transition écologique, en retrait par rapport aux trois autres :

- **L'aménagement et le renouvellement urbain**, avec des projets visant à améliorer le cadre de vie, à requalifier des quartiers, créer de nouveaux espaces publics, renouveler des infrastructures existantes. Dans ces cas, la concertation est souvent recherchée pour intégrer les besoins des habitants et favoriser l'appropriation de ces espaces ;
- **La planification urbaine** (PLU(i), SCoT, Plans de mobilité) laquelle définit les orientations d'aménagement, de développement économique, et de mobilité à l'échelle communale ou intercommunale. Souvent dans le cadre de concertations réglementaires, cela permet de recueillir les attentes des habitants et des acteurs locaux et d'assurer une logique cohérente de développement local ;
- **La mobilité et les infrastructures de transport**, concernant la création ou l'amélioration des réseaux de transports en commun, des pistes cyclables, des routes, etc. Les concertations sont ici vues comme un levier pour informer les usagers, anticiper les impacts sur les modes de déplacement.
- **La transition écologique**, moins homogène que les trois précédents, il s'agit des questions d'énergie, d'adaptation au climat et de la gestion de l'eau. Tantôt dans le cadre de concertation obligatoire au regard du champ concerné, tantôt l'action volontaire d'une municipalité, il s'agit principalement de démarches visant à réduire l'empreinte écologique du territoire, adapter les villes au changement climatique ou à préserver des ressources naturelles. Notons néanmoins que ces marchés liés à l'énergie sont de plus en plus nombreux depuis 2023 et concernent la mise en œuvre de plans climat-air-énergie territoriaux, des projets d'efficacité énergétique, ou le développement du renouvelable.

La sémantique mobilisée et les objectifs présentés permettent également de préciser la nature des prestations attendues. **Le terme de concertation uniquement est privilégié dans environ deux tiers des titres et objet des marchés.** On retrouve majoritairement des missions d'AMO ou de « prestations de conseil » indiquant une recherche d'expertise et de soutien méthodologique. D'autres missions sont plus spécifiques, par exemple, la mise en place d'une plateforme numérique de participation citoyenne. Par ailleurs, la mention des termes « co-construction » et « mobilisation des habitants » est assez fréquente, que ce soit sur des missions relatives à l'aménagement ou des projets de territoire particuliers (ex. projet alimentaire de territoire). Proportionnellement, les marchés publics de type « concertation » dominent largement par rapport aux marchés plus axés « démocratie participative ».

Dans le détail, concernant la nature des marchés, trois types de prestations se distinguent assez largement :

- **Les missions d'AMO**, intégrant une dimension de « concertation » dans une démarche plus globale. Pour ce bloc, on y retrouve de manière globale : la définition d'une stratégie de concertation, coordination des acteurs, création d'outils de communication et de participation, organisation et animation de réunions, d'ateliers, de groupes de travail, d'enquête, etc.
- **Les missions de conseil en communication et concertation** qui se distinguent des premières par un caractère plus ciblé et souvent en amont des démarches : diagnostic des enjeux, stratégie de concertation, formation des équipes, réalisation de supports d'information.
- **Les études et les diagnostics**, souvent en amont des actions d'envergure, avec des études de faisabilité (techniques, économiques, environnementales) qui comprennent souvent une phase de concertation pour recueillir des avis d'acteurs locaux ou de citoyens, selon les sujets.

Des prestations plus spécifiques sont également visibles : animation d'atelier, participation pour un appui ponctuel à l'animation, à la facilitation ou technique de recueil, la mise en place de plateformes numériques avec la recherche d'outils de consultation/recueil/diffusion en ligne, ou encore la rédaction de documents de synthèse ou de bilan pour formaliser des résultats.
Selon la nature des marchés, les montants alloués sont extrêmement variables, allant de 40 000€ pour des interventions spécifiques à plusieurs millions d'euros dans le cas d'accord-cadre d'ampleur. Pour ces derniers, le montant alloué concerne l'ensemble du projet et englobe la prestation de concertation mais également la réalisation technique du projet. Par exemple, le marché d'accord-cadre de la Ville de Paris pour l'ingénierie de projets EduRénov s'élève à 24 500 000€ et des prestations de concertation sont intégrées dans plusieurs des 8 lots (dont un est dédié à l'Assistance à Maîtrise d'Usage). **Aussi, le manque de précisions sur les montants des marchés publics dans les nombreux cas de marchés « globaux** » et la non prise en compte des marchés de gré-à-gré rend délicate une analyse fine de la volumétrie en chiffre d'affaires des marchés de la concertation et participation. Nous pouvons néanmoins lier certains types de prestations à des montants de marchés :

- **Les marchés inférieurs à 50 000€** sont principalement des missions ponctuelles ou sur des projets d'envergure modeste (ex. requalification) : études préliminaires, des animations d'ateliers, des actions de communication ;
- **Les marchés entre 50 000€ et 500 000€**, les plus nombreux, correspondent à des missions d'AMO ou de conseil sur des projets de taille moyenne, ou des contrats pour la gestion de plateformes numériques de participation ;
- **Les marchés de 500 000€ et plus**, moins nombreux, sont généralement des accords-cadres, des missions globales d'AMO, ou des projets d'infrastructures territoriaux d'envergure, voire nationaux. A nuancer car ces marchés sont souvent liés à des durées longues et à un nombre d'intervenants plus ou moins important.

A travers les résultats de cette analyse, on retrouve des points de convergence avec les propos recueillis auprès des professionnels interrogés : la professionnalisation du secteur de la participation citoyenne, avec une demande croissante pour des prestations d'AMO, des conseils en communication et des outils numériques dédiés ; l'utilisation de plateformes numériques de participation citoyenne de plus en plus fréquente pour élargir les publics ; **la diversité des thématiques reflétant l'intégration de la participation citoyenne dans de nombreux domaines de l'action publique**.

▲ ***Focus sur l'année 2024 : analyse ciblée de 20 cahiers des charges***

Afin d'approfondir ces tendances générales, nous avons réalisé une analyse transversale de 20 cahiers des charges parus en 2024. Au-delà des thématiques et des objectifs, il s'agissait d'approfondir certains aspects : nature des prestations, les attentes des émetteurs, les compétences et les profils attendus et les critères de sélection. Pour information, **62 marchés ont été recensés pour l'année 2024**. Pour la sélection des 20 DCE, nous avons été tributaires de la disponibilité des dossiers de consultation, la plupart n'étant plus accessibles au moment de nos analyses. Notre démarche n'ayant pas l'ambition d'exhaustivité mais bien d'illustration, ces dossiers permettent d'illustrer la diversité des marchés, de leurs formats, et de leurs attendus.

Les objectifs de ces marchés sont variés, allant de la réalisation d'études à la mise en œuvre de projets concrets d'aménagement, en passant par le soutien purement méthodologique à la concertation. Voici une sélection d'exemples représentatifs des 20 DCE retenus :

- **Concertation territoriale pour le PAPI – Syndicat Mixte Bassin Bruche Mossig** : impliquer les acteurs dans la construction d'un projet de territoire de prévention des inondations, développer une culture du risque inondation, et définir collectivement la stratégie de prévention. La concertation vise à faciliter l'acceptation des solutions d'aménagement par les habitants et à les faire participer à ce plan.
- **Plan Guide d'aménagement du littoral sud de Marseille – Ville de Marseille** : élaborer une stratégie de concertation, assurer son suivi auprès des différents publics et parties prenantes.

Les marches exploratoires doivent permettre au grand public de mieux comprendre le site et d'exprimer son ressenti. La concertation est principalement attendue dans la première phase de la mission.

- **Schéma directeur d'aménagement du centre-bourg de Montferrat – Ville de Montferrat** : il s'agit de prendre en compte les résultats des réflexions préalables pour poursuivre les échanges avec les élus, les usagers et les partenaires de la commune. Un processus de concertation de long cours avec les habitants est attendu.
- **AMO en concertation et communication pour le projet de renouvellement urbain Gagarine – Ivry-sur-Seine – SPL Ensemble** : une forte attente sur la concertation qui doit être construit autour de l'expérience, des usages et des attentes des publics, en identifiant les éléments de programmation les plus adaptés. Un parti pris que l'on retrouve de manière récurrente dans les marchés relatifs à des opérations de renouvellement urbain où la dimension « Assistance à maîtrise d'usage » prend une place à part entière.
- **Reconversion du site de l'Hôtel-Dieu de Nantes – Nantes Métropole** : la démarche dite de participation citoyenne vise à recueillir les contributions et les avis des citoyens dans le cadre de la reconversion du site.

Comme pour l'analyse transversale précédente, certains marchés incluent la participation comme une composante d'une prestation plus large. Parmi ces derniers, on retrouve des projets d'aménagement urbain et de requalification (ex. requalification Grand Matabiau à Toulouse, requalification de courées à Lille, schéma directeur de Montferrat), des projets d'infrastructures (ex. pistes cyclables pour le département d'Ille-et-Villaine, grand projet ferroviaire du Sud-Ouest GPSO), ou encore des projets de rénovation de logements qui incluent une phase de concertation locataire en amont des travaux (ex. requalification Beaujoire à Nantes).

Sur la nature des prestations, les missions sont rarement exclusives et croisent différents aspects qui d'articulent autour de différentes phases préparatoires, de mise en œuvre et de suivi. On y retrouve notamment : l'élaboration de stratégies de concertation et de participation (identification des acteurs, choix des outils adaptés, etc. ; 8 DCE où cela est mentionné spécifiquement), l'animation d'ateliers et réunions (9 DCE), l'analyse des avis recueillis et synthèses/bilans (8 DCE), la réalisation d'études et de diagnostics pour éclairer les choix des commanditaires (5 DCE), la production de supports de communication (4 DCE), le conseil « expert » (4 DCE).

Sur les attentes des commanditaires, outre le respect des délais et la production de livrables de qualité (communs à tous les DCE, tous secteurs confondus), **plusieurs éléments sont exprimés** : une expertise avérée dans la participation et la concertation (plus que sur le volet technique qui est souvent un « plus »), une bonne compréhension des enjeux locaux et des enjeux spécifiques, une capacité à être force de proposition sur le volet méthodologique et supports tout en intégrant les avis du commanditaire[25], une capacité d'adaptation et de flexibilité pour s'adapter aux évolutions des projets. Si l'on peut y voir des attentes relativement communes, ces dernières résonnent particulièrement avec les propos des professionnels interrogés qui mettaient en avant :

- **L'importance de leur plus-value « participante »** (vs. technique),
- **La nécessaire connaissance du fonctionnement de l'action publique** et de la curiosité pour s'imprégner d'un contexte local,
- **La conception sur-mesure des méthodologies** en fonction des besoins, du contexte local et du public,
- **La capacité d'adaptation**, que ce soit face à des clients ou aux publics, s'agissant de projets parfois au stade de réflexion ou de préfiguration.

[25] A ce titre, les DCE sont souvent limités sur les attentes méthodologiques, préférant laisser les prestataires à l'initiative.

A noter également que des critères spécifiques concernant les pratiques environnementales des entreprises et/ou de RSE tendent également à se développer selon les entreprises interrogées. Ce critère peut représenter jusqu'à 10% de la notation.

Par ailleurs, la participation étant une composante de la prestation, **deux grands enjeux émergent**. D'une part, **la place de la participation** et sa mobilisation dans le cadre de la mission, allant du diagnostic initial à la mise en œuvre, voire à l'évaluation. En effet, elle peut intervenir pour définir les besoins, pour co-construire des solutions, ou pour ajuster les projets en fonction des attentes. Dans certains cas, la participation est même envisagée comme un processus continu sur toute la durée du projet (ex. grand projet ferroviaire GPSO). D'autre part, **l'articulation avec les études techniques est récurrente**, cela afin de rendre les choix plus pertinents et permettre à la maîtrise d'œuvre de concevoir un projet bien adapté. Cela suppose une capacité de dialogue et de travail en collaboration (langage commun, compréhension).

En matière de compétences attendues, les cahiers des charges sont assez précis et recoupent les propos des professionnels interrogés :

- **Compétences en concertation et participation citoyenne** : Les DCE insistent sur la nécessité d'une expertise solide en matière de démarches participatives, de techniques de concertation et d'animation (ex. projet ferroviaire GPSO). Cela inclut la capacité à élaborer des stratégies de concertation, à animer des réunions publiques et des ateliers participatifs, ainsi qu'une capacité à mobiliser divers publics. Une expérience en médiation et en gestion de conflits est également valorisée car il s'agit d'une problématique récurrente dans les actions de concertation. Les candidats doivent également démontrer une compréhension et un partage des enjeux liés à la participation citoyenne et à l'implication des parties prenantes dans les projets.
- **Compétences en communication** : La communication est un aspect assez important, parfois mal distingué de la participation. Les DCE soulignent l'importance de compétences en communication, notamment la capacité à créer des supports de communication clairs et adaptés aux différents publics. Cela peut inclure la production de documents, de présentations, de visuels, d'affiches, de flyers et de supports numériques. L'accent est mis sur les méthodes de communication innovantes (parfois réseaux sociaux) et adaptées aux différents contextes.
- **Compétences en analyse et en méthodologie** : on y retrouve également la nécessité de compétences en analyse, notamment pour comprendre le contexte, décrypter les enjeux et identifier les acteurs. La capacité à évaluer les besoins, les attentes et les impacts des projets est également valorisée, ainsi que la capacité à les synthétiser. Un peu plus rarement, la mise en place d'outils de suivi et d'évaluation de la participation peut être demandée.
- **Compétences techniques et sectorielles** : selon les contextes, des compétences techniques sectorielles spécifiques sont recherchées. Par exemple, des connaissances en urbanisme, en aménagement du territoire, en environnement ou en mobilité peuvent être nécessaires pour les missions portant sur des documents cadres (PAPI, PLUi). Sur ces missions d'aménagement et de développement local, nous avons pu noter **une attente particulière sur les enjeux du développement durable et plus largement des transitions (énergétique, écologique).**
- **Capacité à travailler en équipe** : Les dossiers mentionnent également la capacité de constituer des équipes pluridisciplinaires (en interne ou en partenariat), capables de travailler en collaboration avec les équipes du commanditaire et de manière transversale avec les autres professionnels pouvant intervenir. La capacité à piloter des projets complexes et à coordonner les actions de différents acteurs est valorisée. On retrouve ici une spécificité consécutive à l'imbrication de la participation comme une brique d'un marché public relevée par les professionnels : les missions sont souvent complexes et mettent en interaction différents niveaux d'acteurs (professionnel de la participation, bureau d'étude technique, plusieurs niveaux côté commanditaire) qui n'ont pas nécessairement un langage commun.

L'analyse met en évidence plusieurs configurations particulières des démarches de concertation. Les projets intègrent généralement **différents niveaux de participation**, allant de la simple consultation à la co-construction, selon les enjeux et les objectifs fixés. Cette participation peut être ponctuelle ou s'inscrire dans une dynamique continue, en mobilisant divers formats tels que les réunions publiques, les ateliers, des

enquêtes ou plus immersifs (déambulation). Elle est souvent **conçue pour s'adresser à des publics spécifiques**, qu'il s'agisse des habitants, des usagers, des associations ou des commerçants. La nécessité d'adapter les approches aux différentes catégories de participants, notamment en intégrant les jeunes dans les dispositifs de concertation, est souvent soulignée.

Les démarches participatives sont également pensées **en articulation avec les instances de pilotage des projets**, comme les comités techniques ou de pilotage, qu'elles viennent alimenter en informations et en propositions issues des échanges avec les citoyens, dans une logique assez itérative. Afin de diversifier les formes d'engagement et varier les éclairages, les cahiers des charges **recommandent de combiner des approches** classiques, comme les réunions publiques, avec des outils plus innovants, tels que les ateliers participatifs ou les dispositifs numériques. Cette hybridation des méthodes vise à élargir l'audience et à favoriser une implication plus active des participants. Dernier volet, **la communication joue un rôle de fil rouge** dans la réussite des démarches participatives, en garantissant une information claire et accessible au public via des supports adaptés aux différents publics (affiches, présentations, campagne réseau). Toutefois, ces dispositifs doivent composer avec des **contraintes budgétaires et des impératifs de calendrier**, qui influencent directement l'ampleur et la structuration des concertations.

Pour conclure, l'analyse transversale des marchés et le focus pour l'année 2024 mettent en lumière un secteur marqué par la diversité des prestations attendues. Dans l'échantillon analysé, la concertation s'impose régulièrement comme une composante structurant des projets d'aménagement et de développement, mais plus rarement comme un marché autonome : elle est souvent imbriquée dans des prestations plus larges, qu'il s'agisse d'urbanisme, d'environnement ou d'infrastructures. **Cette intégration influence directement les profils recherchés**, **privilégiant des expertises transversales combinant compétences en animation, en médiation, en sciences sociales et en gestion de projet, tout en valorisant une compréhension fine des contextes locaux et des enjeux de gouvernance**. Ce positionnement reflète la diversité des compétences des professionnels de la participation, lesquels ne sont pas seulement attendus sur l'animation et la facilitation, mais aussi sur leur **capacité à produire des analyses et des recommandations éclairées**, parfois en lien avec des prestataires techniques.

▲ ***En synthèse : des attentes au carrefour des innovations, de l'agilité et de la prise en compte des contraintes opérationnelles et budgétaires***

Les attentes des maitres d'ouvrage témoignent également d'une **tension entre une volonté d'innovation et des contraintes opérationnelles, voire budgétaires, fortes**. Si les cahiers des charges encouragent la diversification des méthodes, combinant démarches classiques et outils innovants (numériques notamment), ils imposent aussi des exigences strictes en matière de livrables et de délais, limitant parfois la possibilité d'expérimenter des formats réellement co-construits. Dans certains marchés émanant de collectivités plus volontaristes en matière de mobilisation des habitants (hors concertation réglementaire), **la participation tend à être mobilisée à différentes étapes des projets**, du diagnostic à l'évaluation, ce qui suppose une approche plus itérative, mais pose la difficulté de maintenir la vie de la participation sur la durée, enjeu évoqué par Jodelle Zetlaoui-Léger pour qui la force de la participation réside sur le temps long de la mobilisation des habitants. **La nécessité d'articuler participation et études techniques** est un autre enjeu émanant de ce format imbriqué de la participation : alors que la concertation est souvent vue comme un levier d'acceptabilité sociale, certains professionnels ont mentionné qu'elle peine à être pleinement intégrée dans les processus décisionnels et de conception, en particulier dans certaines concertations réglementaires où elle est perçue comme un « *passage obligé dont ils [les commanditaires] aimeraient bien se passer* » (fondateur d'une entreprise spécialisée sur l'accompagnement au développement local).

A travers cette analyse, les contours de la professionnalisation du secteur se dessinent, parfois de manière paradoxale : les professionnels doivent adopter une posture à la fois polyvalente, experte mais résolument « agile », capable de répondre aux attentes spécifiques des commanditaires tout en défendant une vision plus ambitieuse du rôle des citoyens dans les projets publics. Cette ambivalence illustre un défi à venir pour le secteur : **comment faire de la participation un levier de transformation des pratiques institutionnelles - et non une simple étape procédurale - dans un contexte budgétaire qui nourrit les craintes des professionnels interrogés ?**

2.2.LES ENTREPRISES DU SECTEUR

2.2.1. LE PROFIL DES ENTREPRISES

Note de lecture : Dans cette partie du rapport, les réponses au questionnaire sont analysées à l'échelle des seuls répondants dirigeants et responsables d'unités, permettant d'assurer qu'elles ne contiennent pas de doublons dans les réponses.

▲ ***Une majorité d'entreprises relevant du secteur des études et du conseil et intervenant à une échelle nationale***

72% des entreprises répondantes à l'enquête dépendent du **secteur des études et du conseil** (*figure 6*).

Une analyse plus précise des codes APE des répondants à l'enquête et les entretiens qualitatifs conduits avec les entreprises de la branche permettent de préciser la manière dont se structure l'activité. **Trois grands segments peuvent être identifiés** au sein de la branche des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs conseils et des sociétés de conseils :

- **En premier lieu, on trouve les sociétés de conseil relevant des codes APE 70.22Z - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion et 70.21Z - Conseil en relations publiques et communication.** Les activités de concertation et/ou de participation peuvent occuper une place importante dans les activités de ces structures (pouvant aller jusqu'à 100% de leurs activités – Cf. partie 2.2.2). De manière plus minoritaire, on retrouve les entreprises d'études de marchés et sondages (73.20Z) qui peuvent être amenées à intervenir en particulier dans le recrutement de panels citoyens ;
- **On trouve ensuite les entreprises de l'ingénierie des codes APE 71.12Bingénierie et études techniques et 74.90B activités spécialisées, scientifiques et techniques diverses**. Pour celles-ci, la part des activités de concertation et/ou participation apparait en tendance plus restreinte. Elles peuvent être assurées par une équipe dédiée (dans les entreprises de taille importante) ou quelques consultants disposant de cette compétence en complément de leur cœur de métier technique.
- **Enfin, les entreprises de la Civic tech avec les codes APE 6312Z - Portails internet, 6202A - Conseil en systèmes et logiciels informatiques, 5829A - Édition de logiciels système et de réseau** dont certaines se sont spécialisées dans le développement de plateformes et d'outils au service de la concertation / participation.

A noter que plusieurs des entreprises interrogées (par le biais de l'enquête par questionnaire ou en entretiens) sont des Scop (tout en appartenant aux codes APE précédemment évoqués et relevant ainsi de la branche), les positionnant dans le champ des acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS).

On trouve par ailleurs des activités de concertation publique et participation citoyenne au sein d'autres branches et secteurs professionnels. Parmi ceux identifiés : les activités des agences de publicité, les cabinets d'architecture, les activités de recherche et développement en sciences humaines et sociales, les indépendants (dont certains exerçant sous statut salarié au sein de coopératives d'activité et d'emploi), les structures associatives.

Figure 6 : les entreprises de la concertation et de la participation – secteurs d'appartenance

Concernant leur localisation, un tiers des entreprises répondantes **ont leur siège situé en Ile-de-France** – *figure 7***.** Les régions **Auvergne-Rhône-Alpes (23%) et Occitanie (13%)** présentent également une certaine concentration d'entreprises du secteur derrière la région francilienne. Notons également que l'Ouest du pays semble mieux pourvu par des structures de ce domaine que le nord-est de la France (aucune structure répondante dans les régions Bourgogne-Franche-Comté et Grand-Est). Deux structures ont leur siège social dans des départements d'outre-mer (Réunion et Martinique).

Les entretiens permettent cependant d'identifier que **les entreprises disposent fréquemment d'antennes ou de télétravailleurs au sein d'autres villes** (ex : Lyon, Lille, Bordeaux, Toulouse, Perpignan, Rennes, Marseille mais aussi Bruxelles, Bonn ou encore au Japon) que le siège de l'entreprise. Toutes interviennent a minima à une échelle nationale (quelques unes à une échelle internationale, y compris s'agissant de petites structures). Dans quelques cas (minoritaires), elles indiquent rechercher à travailler de manière plus prioritaire auprès de clients locaux, insistant sur l'importance de leur ancrage local.

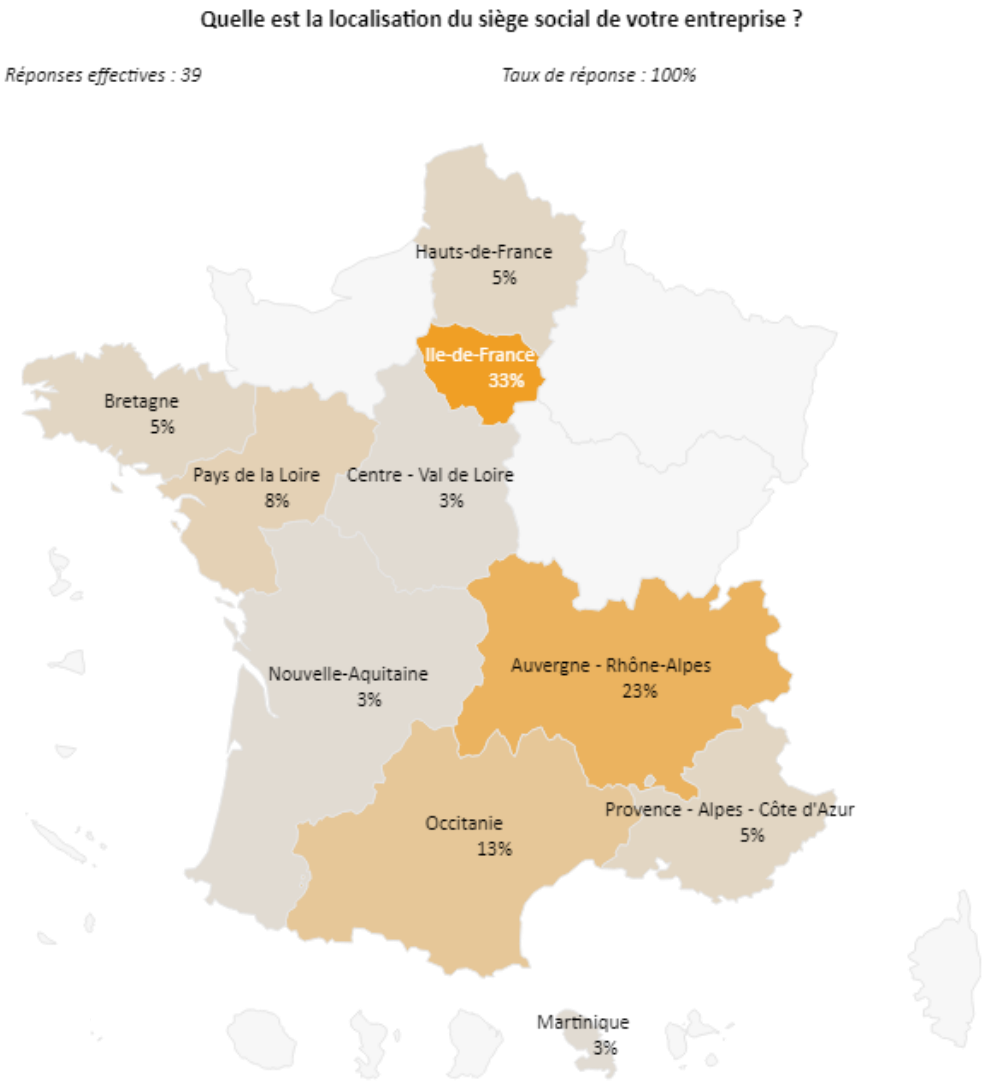


Figure 7 : Localisation du siège social des entreprises des répondants

▲ ***Des petites structures créées pour la plupart il y a moins de 15 ans***

Les entreprises sont davantage des structures récentes puisque plus de **70% d'entre elles ont été créées à partir de 2008** *(figure 8).* Seulement 13%, soit 5 entreprises, datent d'avant 2000.

Les entretiens permettent d'identifier un développement particulier des activités de concertation et de participation **autour de 2010**. Au sein de notre échantillon, on compte plusieurs entreprises créées autour de cette année-là et d'autres plus anciennes pour lesquelles l'activité de concertation-participation s'est développée ou amplifiée à cette période.

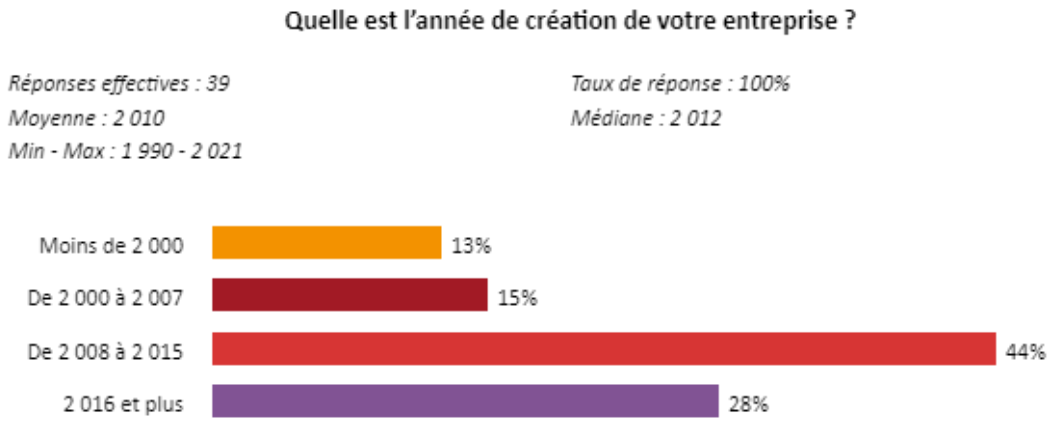


Figure 8: Année de création des entreprises

Les structures sont majoritairement des **petites entreprises avec 10 salariés ou moins** (64%) ou des moyennes entreprises (33% ont entre 11 et 49 salariés). La médiane égale à 5 confirme la forte réprésentation de petites structures au sein de notre échantillon. Seule une entreprise compte plus de 300 salariés.

Dans les plus grandes entreprises interrogées en entretiens (deux entreprises comptant plusieurs milliers de salariés), l'activité de concertation / participation repose sur une équipe dédiée de taille modeste (25 collaborateurs au plus).

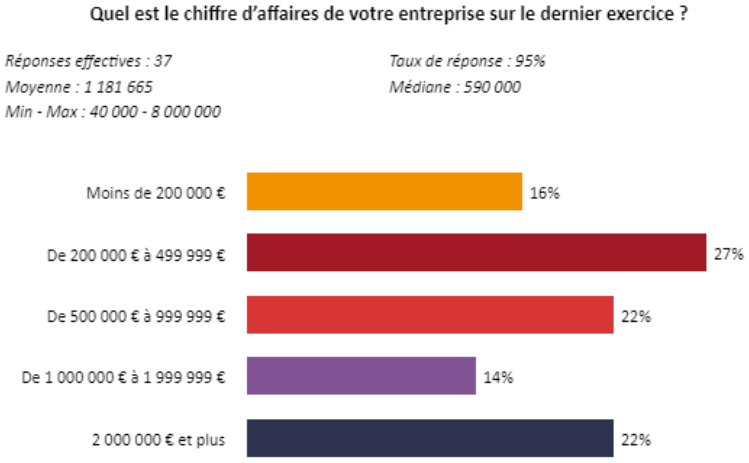


Figure 9: Chiffre d'affaires des entreprises

La **médiane associée au chiffre d'affaires des entreprises se situe à 590k€ sur le dernier exercice**. 36% des structures ont un chiffre d'affaires supérieur au million d'euros allant même jusqu'à 8 millions d'euro. 16% des structures ont un chiffre d'affaire inférieur à 200k€, le moins élevé étant de 40k€.

▲ ***Une spécialisation auprès des acteurs publics et parapublics***

La quasi-totalité des entreprises intervienent auprès d'acteurs publics ou parapublics et 59% interviennent également auprès d'acteurs privés (*figure 10*). Les acteurs associatifs sont minoritaires avec moins d'un quart des entreprises intervenant auprès d'eux. Notons également que 36% des entreprises interviennent uniquement pour les acteurs publics ou parapublics. A l'inverse, seules deux structures n'interviennent qu'auprès d'acteurs privés.

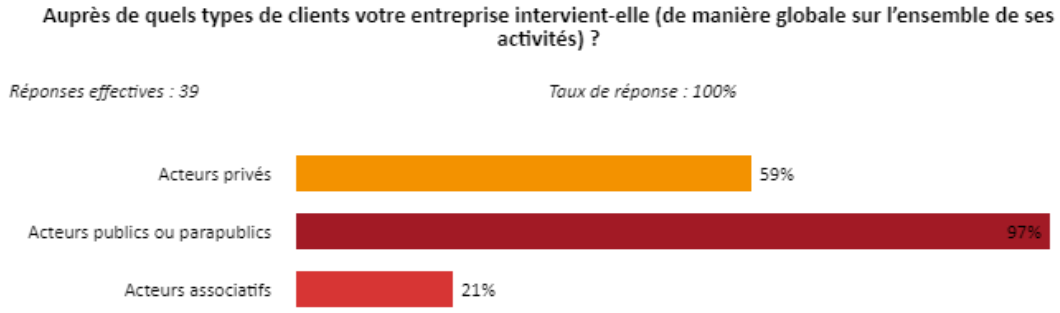


Figure 10: Type de clients des entreprises

2.2.2. LA PLACE DES ACTIVITES DE CONCERTATION ET DE PARTICIPATION AU SEIN DES ENTREPRISES

Note de lecture : Dans cette partie du rapport, les réponses au questionnaire sont analysées à l'échelle des seuls répondants dirigeants et responsables d'unités, permettant d'assurer qu'elles ne contiennent pas de doublons dans les réponses.

▲ ***Trois grandes trajectoires d'entreprises : création ad hoc, élargissement des activités par capillarité et intégration de la concertation dans des prestations plus larges***

La concertation et la participation semblent être des champs d'intervention **souvent développés dès la création des entreprises** puisque selon les réponses au questionnaire, 4 structures sur 5 ont démarré ces activités dès l'année de création de l'entreprise. 13% (soit 5 entreprises) l'ont fait dans les 10 années qui suivent la création de l'entreprise et 3 structures après plus de 10 ans.

Pour autant, le ryhtme de développement de ces activités et leur place dans les entreprises différent d'une entreprise à l'autre. En effet, l'histoire des entreprises interrogées en entretiens permettent d'identifier schématiquement trois trajectoires différentes :

- **Dans un quart des entreprises interrogées, la concertation et la participation constituent l'ADN initial** des entreprises depuis leur création et y occupent depuis toujours une place centrale (voire exclusive). Il s'agit d'entreprises créées à différents moments (1998 pour la plus ancienne, 2021 pour la plus récente). A noter que les deux civic tech interrogées sont exclusivement spécialisées dans ce domaine.
- **Dans la moitié environ, l'activité de concertation – participation s'est développée progressivement.** Dans certains cas, il s'agissait d'une activité déjà présente à l'origine des structures mais qui est venue se renforcer et se structurer davantage (ex : création d'une équipe dédiée, d'une marque), généralement autour de 2010. Ce développement s'est fait souvent par capillarité, aux côtés d'activités voisines de différents ordres : conseil et assistance à maitrise d'ouvrage auprès du secteur public, évaluation de politiques publiques, communication publique, sondages, activités de recherche et d'études… Il est parfois lié à une baisse d'activité sur un autre segment de l'entreprise, ayant amené à renforcer les activités de concertation – participation, durant une période considérée comme porteuse dans le domaine. De manière plus marginal, ce développement peut être lié au recrutement d'un professionnel amenant ces nouvelles compétences au sein de l'entreprise.

« [Notre entreprise] a été créée en 2008, donc il y a un peu plus de 15 ans. Au début, c'était ma propre entreprise, puis on a opéré une croissance prudente - parce que c'était un métier de niche il y a 15 ans - avec une volonté au début d'ailleurs de faire plusieurs choses pas que de la concertation et puis en 2015 deux ans après avoir accueilli [une nouvelle collaboratrice] dans la structure, on a eu une volonté un petit peu de faire croître l'activité puisqu'on se disait, on commence à avoir des références, la niche reste une niche mais

devient plus confortable et on a alors commencé une croissance pour atteindre aujourd'hui un effectif de 17 » Entreprise de la concertation

- **Pour le dernier quart de notre échantillon, les activités de concertation / participation ne relèvent pas d'une activité spécifique**. Il s'agit d'outils mobilisés dans le cadre de prestations plus globales (ex : assistance à maitrise d'ouvrage / d'usage, diagnostics territoriaux…), sans que cela ne donne lieu à la structuration d'une activité en tant que telle qui serait assurée par des professionnels dédiés.

« Quand je suis arrivée, moi j'étais chargée de projet et en fait on faisait beaucoup de diagnostics avec un prisme usage pour des consultations publiques. Donc on accompagnait des groupements, promoteurs, archi-paysagistes, et on faisait un gros diag d'usage. (…) Donc dès le début, on avait quand même ce truc-là, mais on ne savait pas trop bien comment véritablement le mettre en place, parce que c'est quand même assez spécial de travailler avec des promoteurs. Et petit à petit, moi je me suis de plus en plus intéressée à l'assistance à maîtresse d'usage. L'année 2020 arrive, donc on n'a évidemment presque pas de travail. Cette année-là, ça a été beaucoup de recherches, de webinaires, de lectures. Et à partir de là, on s'est un peu spécialisés dans l'assistance à maitrise d'usage. Donc je dirais qu'on est plus assistant à maîtrise d'usage qu'acteur véritable de la concertation, parce qu'on ne fait pas encore de grosses concertations réglementaires », Entreprise intégrant la concertation dans ses prestations

▲ ***Une activité mobilisant une majeure partie des équipes sur des contrats pérennes***

Les activités de concertation et de participation mobilisent les salariés de manière conséquente bien qu'on observe des disparités entre les structures répondantes. **Plus de la moitié des entreprises mobilise au moins 75% de ses salariés sur ces activités** *(figure 11)***.** 33% des entreprises ne mobilisent cependant que la moitié ou moins de ses effectifs et près de la moitié d'entre elles moins de 25% de ses salariés (comprenant l'entreprise de plus de 300 salariés). Au sein de l'échantillon d'entreprises interrogées en entretiens qualitatifs, **les deux grandes entreprises interrogées ont constitué des équipes dédiées aux activités de concertation** (équipe de 4 personnes dans l'une, de 25 personnes dans l'autre). Au sein des autres entreprises, si quelques unes se consacrent exclusivement aux activités de concertation – participation, **la majorité d'entre elles déploient ces activités en parallèle d'autres démarches** (design de service, études sociologiques, études en développement local, diagnostics territoriaux, communication publique, affaires publiques, évaluation de politiques publiques, recherche intervention, assistance à maitrise d'usage, accompagnement de projets de territoires, médiation culturelle). Lorsqu'elles mènent plusieurs types d'intervention, les mêmes équipes peuvent soient mener plusieurs types de prestations soit plus couramment une partie de l'équipe est spécialisée dans les activités de concertation – participation.

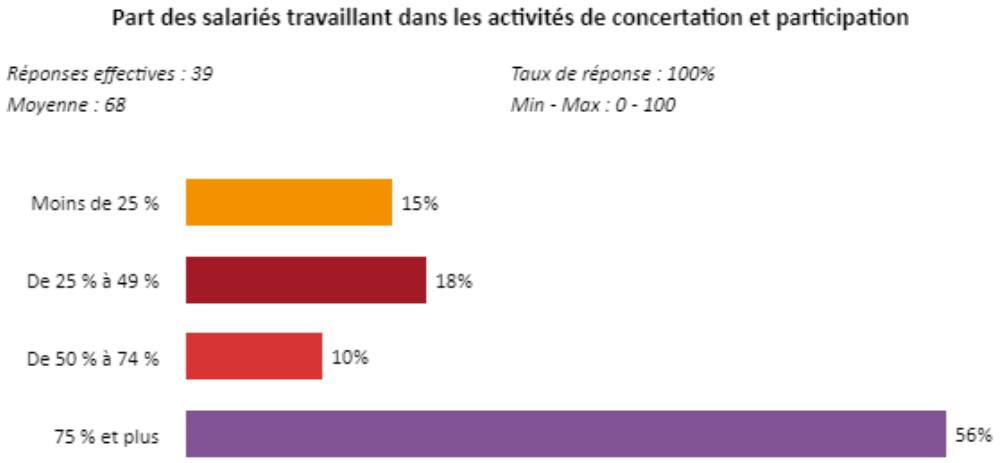


Figure 11: Part des salariés travaillant dans les activités de concertation et participation

Près des trois quarts des entreprises emploient en CDI plus de 75% de leurs salariés travaillant sur des démarches de concertation et/ou de participation. Les entretiens confirment le recours généralement

priviligié aux CDI, en raison de la longueur des projets sur lesquels ils interviennent et/ou de la pérennité de ces activités. Certaines mentionnent néanmoins l'importance des périodes d'essais ou le recours dans un premier temps au CDD pour s'assurer de l'adéquation entre les profils recrutés et les missions confiées, notamment lorsqu'il s'agit de salariés n'ayant pas d'expériences antérieures dans le domaine.

Le recours aux stagiaires apparait également récurrent (au rythme généralement d'un ou deux par an), tandis que les contrats d'alternance sont plus rares, les entreprises soulignant qu'il existe peu de formations en alternance dans le domaine.

▲ ***Une place dans le chiffre d'affaires hétérogène, avec une tendance stable ou en hausse***

La part de chiffre d'affaires réalisée par les entreprises sur des activités de concertation et de concertation **montre une certaine hétérogénéité.** En effet si 32% des répondants indiquent que ces activités correspondent à plus de 75% du CA, on note également que pour 37% d'entre elles, ces activités représentent mons d'un quart de leur CA. Les autres se situent dans des situations intermédiaires. Cette situation fait écho avec les éléments présentés ci-avant, à savoir une part non négligeable d'entreprises développant des activités de concertation et de participation aux côtés d'autres interventions.

Pour plus de six entreprises sur dix, la part de CA correspondant aux activités de concertation et de participation est restée stable ces 3 dernières années *(figure 13).* La moitié des répondants envisage également une stabilité de cette part sur les trois prochaines années. 24% ont observé une hausse de la part de ces activités dans leur chiffre d'affaire et sont tout autant à penser que cette hausse va se poursuivre dans les trois prochaines années. Les entreprises ayant le plus d'antériorité dans le domaine évoquent lors des entretiens une **hausse de ces activités qui a été plus marquée entre les années 2010 et 2020 en lien avec les évolutions réglementaires et le développement de démarches plus globales de démocratie participative au sein de certaines collectivités territoriales**, avant de se stabiliser ces dernières années. **Le mouvement des gilets jaunes et certaines grandes initiatives nationales telles que le Grand débat national (2019), la convention citoyenne pour le climat (2019-2020) ou plus récemment la convention citoyenne sur la fin de vie (2023) sont également venues mettre au devant de la scène médiatique certaines de ces démarches.**

Pour les années à venir, elles envisagent une certaine stabilité de l'activité. Certaines mentionnent également la fragilité du secteur, soumis aux contraintes budgétaires des institutions, à certains changements d'orientations politiques lors des périodes électorales, ou encore à la remise en question de certaines obligations réglementaires. Plusieurs évoquent un secteur de niche et l'atomisation du marché caractérisé par une diversité d'entreprises aux positionnements très variés (Cf partie 2.2.3). Des cas de rachats et de fusions acquistion sont également mentionnés par plusieurs des entreprises interrogées. Ces rachats ont permis à des entreprises ne disposant pas antérieurement des expertises suffisantes de se positionner sur le marché de la concertation – participation ou d'élargir le spectre de leurs interventions.

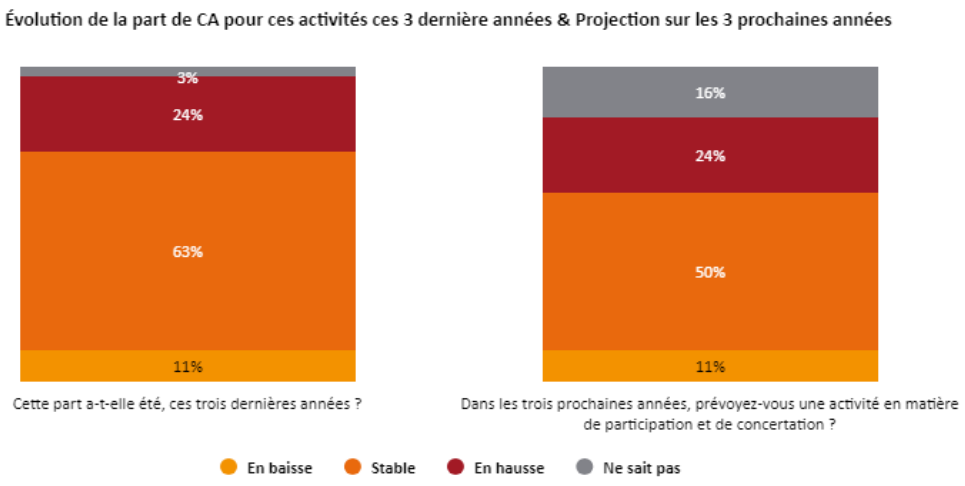


Figure 12: Évolution et projection du chiffre d'affaires des entreprises sur ces activités

2.2.3. DESCRIPTIF DES ACTIVITES DE CONCERTATION PUBLIQUE ET DE PARTICIPATION CITOYENNE DES ENTREPRISES

Note de lecture : Les questions du questionnaire intégrées dans cette partie ont été posées à l'ensemble des cibles de l'enquête (dirigeants, directeurs, consultants).

▲ ***Des interventions dominées par les approches participatives volontaires***

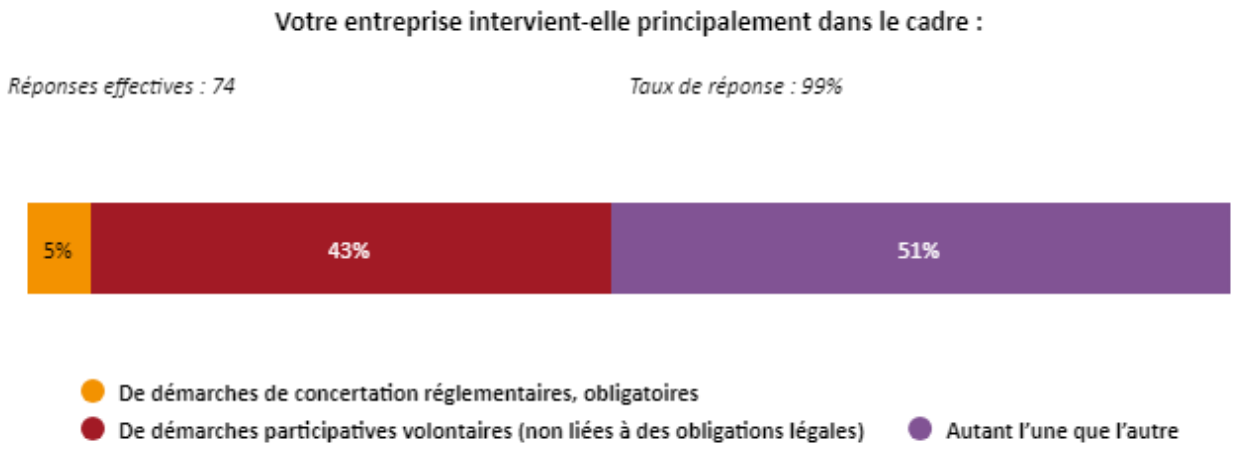


Figure 13: Cadre d'intervention des entreprises

La quasi-totalité des entreprises des répondants interviennent dans le cadre de **démarches participatives volontaires de manière exclusive (43%) ou aux côtés de démarches de concertation réglementaires obligatoires (51%)** – *figure 14***.** Seules 5% interviennent sur des démarches uniquement réglementaires.

A nouveau, dans le cadre des entretiens on peut observer une diversité de positionnements sur le marché de la concertation et de la participation. Quelques entreprises se sont spécialisées dans les démarches de démocratie participative incluant différents outils tels que les jurys citoyens, les conventions citoyennes, les débats publics, les conférences de consensus ou encore les budgets participatifs. Ces démarches se caractérisent généralement par leur ampleur importante de part le volume de participants mobilisés et la nature des sujets traités (enjeux de société, politique publique).

D'autres (plus nombreuses) interviennent sur des concertations autour de projets déterminés (aménagements urbains, projets environnementaux, développement d'un nouveau service…). Ces concertations peuvent être réglementaires ou de nature volontaires. Elles vont généralement mobiliser un volume de personnes moins important que dans le cas des démarches présentées ci-avant. Les participants peuvent être des citoyens mais également plus largement les parties prenantes d'un projet (entreprises, commerçants, acteurs associatifs…).

▲ ***Une prédominance de démarches commanditées par des collectivités territoriales***

Les métropoles et grandes agglomérations sont les **principaux clients des entreprises des répondants** puisqu'elles concernent 74% d'entre elles, de même que les autres collectivités locales, à moindre échelle, avec **plus d'une entreprise sur deux intervenant auprès de ces clients** *(figure 15).* Un peu moins d'un tiers des structures interviennent respectivement auprès, de Conseils départementaux et régionaux, d'aménageurs publics et parapublics et de services centraux et déconcentrés de l'État et de leurs agences**. Une entreprise sur dix environ intervient auprès d'autres clients hors établissements publics** comprenant notamment des **aménageurs et entreprises privées, des cabinet d'urbanistes et d'architectures et des industriels**.

Les autres établissements publics mentionnés par 10% des entreprises répondantes sont les hôpitaux, les universités, les agences de l'eau, l'ONF, l'IREEDD, les parcs nationaux et la comission européenne.

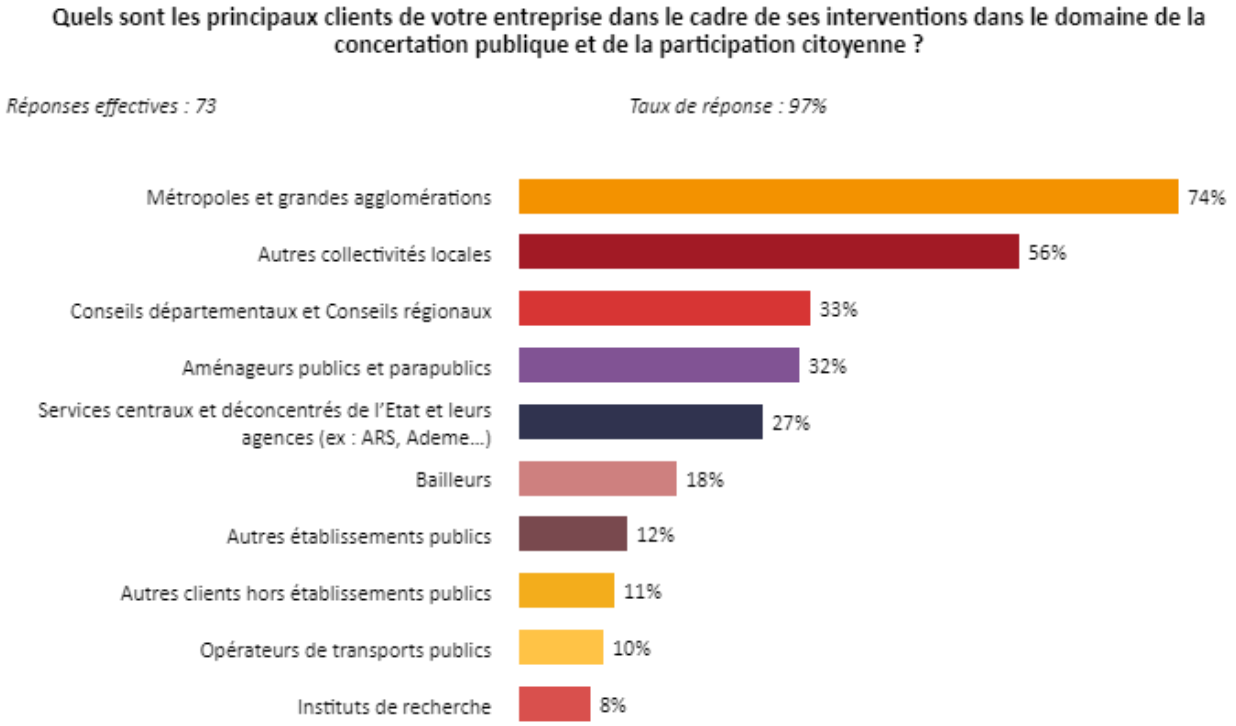


Figure 14: Principaux clients des entreprises en matière de concertation et participation

Ces observations sont corroborées par les entretiens. On constate également que la taille des agences interrogées varie en fonction des clients : **les agences de très petite taille ont plutôt des clients de taille modeste** (communautés de commune, communes, acteurs locaux, …), **à l'inverse les entreprises ayant une équipe plus etoffée intervenant sur les démarches de concertation - participation ont des clients plus diversifiés** (métropoles, Départements, Régions, services centraux et déconcentrés de l'Etat). Par ailleurs, les entreprises interrogées interviennent fréquemment dans le cadre de groupements leur permettent de répondre à des marchés plus volumineux en termes de chiffre d'affaire et/ou de couverture géographique, ou encore de répondre à l'ensemble des composantes des marchés.

▲ ***De nombreuses thématiques mais une place importante des projets d'aménagement du territoire et d'urbanisme***

Environ **70% des entreprises des répondants interviennent respectivement sur des sujets de politiques d'aménagement du territoire et de projets d'urbanisme** (*figure 16*). Les autres sujets les plus cités sont les projets environnementaux et d'équipements publics, les politiques sociales, de santé, des solidarités et les politiques de transport mobilisant plus d'un tiers des entreprises. Une diversité d'autres thématiques sont également abordées mais à moindre hauteur (un quart ou moins des répondants) : projets industriels développement économique, éducation, culture et sport, emploi et formation. Enfin les autres sujets mentionnés par deux structures concernent les relations usagers et l'éducation populaire.

Les entretiens confirment la diversité des sujets et thématiques abordés par les entreprises de la concertation et de la participation, la plupart ayant une appoche relativement généraliste. Lorsque celles-ci sont spécialisées sur un domaine sectoriel particulier, il s'agit le plus souvent de l'environnement (profils ingénieurs notamment) et/ou de l'aménagement urbain (profils urbanistes notamment). Plus atypiques, certaines mobilisent également l'art et la culture dans leurs interventions. Cette orientation est alors un média mobilisé dans les démarches mais ne présage pas des thématiques des projets abordés qui peuvent également être divers. Enfin, une agence s'est spécialisée sur des thématiques en lien avec les sujets à controverse (énergies renouvelables, déchets, projets de réindustrialisation, …).

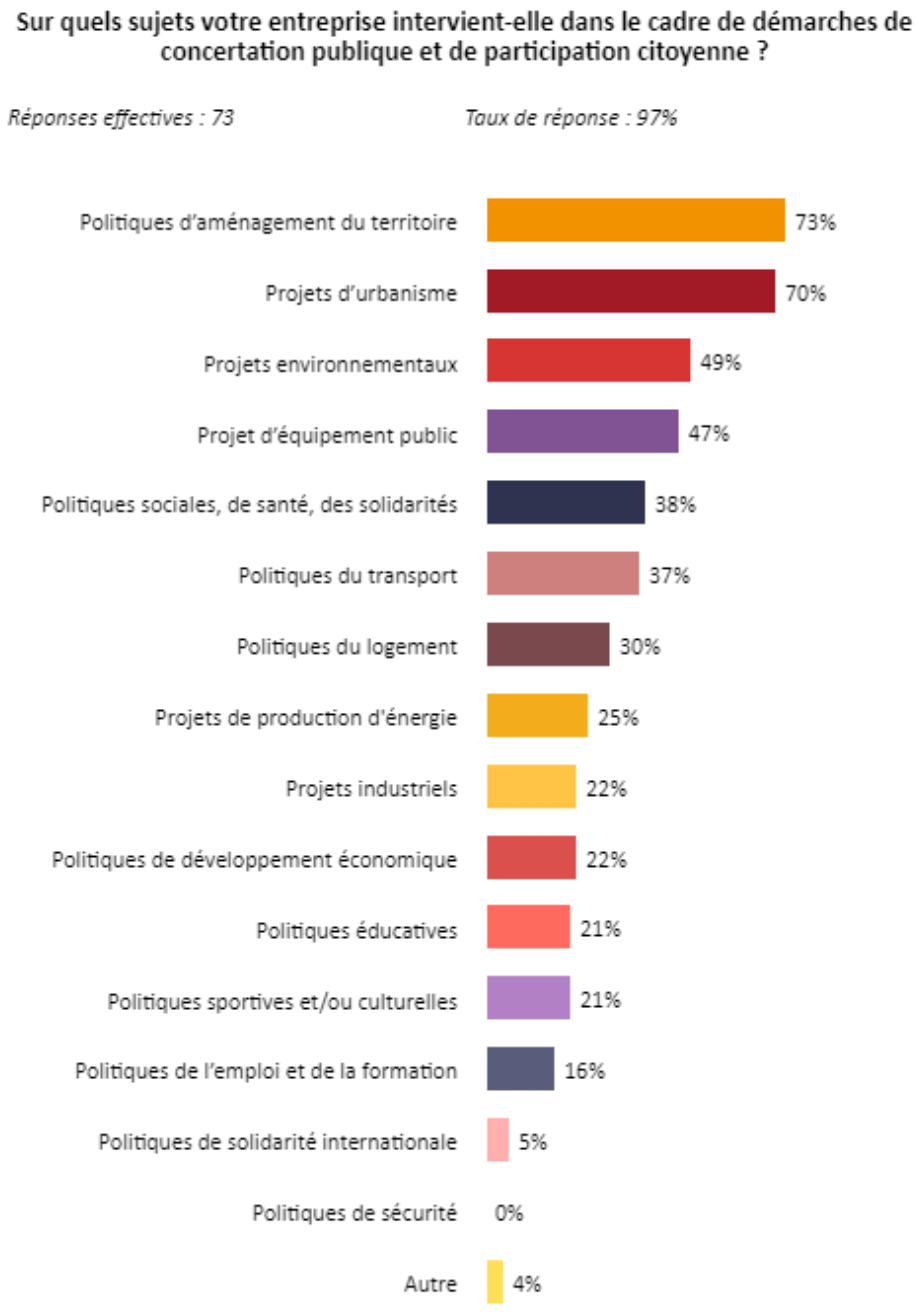


Figure 15: Sujets d'intervention des entreprises dans des démarches de concertation et participation

▲ ***Une hybridation et porosité entre une diversité d'interventions générant une grande richesse de positionnements sur le marché***

Les entretiens conduits avec une vingtaine entreprises du secteur frappent par leurs spécificités, **chacune pouvant mettre en avant une « marque de fabrique » ou des éléments distinctifs particuliers**. Ces particularités sont souvent liées aux activités qu'elles déploient par ailleurs et déjà évoquées précédemment mais elles peuvent également être fortement connotées par les parcours académiques et professionnels antérieurs des fondateurs des structures (ex : ingénieurs, géographes, urbanistes, métiers culturels, sociologues, politologues, informaticiens…).

Cela les amène régulièrement à teinter leurs autres interventions sous un angle participatif (ex : évaluation participative, prise en compte des citoyens et des usages dans les projets) **et inversement** peut teinter leurs approches de la concertation et de la participation (approche experte et technicienne, attention portée à la communication entourant les démarches de concertation tout au long de celles-ci, dimension analytique marquée, conseil politique, mobilisation du public jeune, …).

Activités développées aux côtés ou en complémentarité des activités de concertation - participation

▲ ***Des partenariats fréquents avec d'autres prestataires***

D'après les entretiens, les entreprises ont fréquemment recours à des partenaires, qu'il s'agisse de sous-traitants ou des co-traitants pour répondre à deux besoins principaux :

- **Disposer d'expertises spécifiques** qu'elles ne possèdent pas en interne (souvent en lien avec des projets particuliers), ou pour être plus crédible lors de la réponse à des marchés.
- **Répondre à des marchés de taille importante** qui nécessitent des ressources humaines qui sont insuffisantes en interne à un moment donné.

De manière récurrente, les entreprises interrogées évoquent mobiliser des partenaires dans le champ de communication et de la production graphique. Si plusieurs indiquent réaliser elles-mêmes de petites productions (affiches, flyers par exemple), certaines démarches peuvent nécessiter des productions plus avancées (vidéos, sites web, ludification) nécessitant de s'associer des expertises particulières.

Sur les aspects logistiques, les entreprises peuvent également recourrir à des partenaires spécifiques pour des concertations de taille importante (sonorisation, stands, …).

Le recours à des prestataires de la civic tech afin de proposer des solutions numériques et particulièrement des plateformes participatives a également été mentionné à plusieurs reprises. En dehors des civic tech spécialisées dans ce domaine, seule une des entreprises interrogées indique disposer de compétences poussées dans le domaine en interne.

Concernant la mobilisation des publics, les entreprises peuvent également travailler avec divers acteurs (généralement des instituts de sondage et panélistes) afin de recruter des citoyens dans le cadre de démarches participatives de grande ampleur ou afin de parvenir à toucher des publics particuliers nécessitant par exemple des démarches d'aller vers (porte-à-porte, présence en sortie d'école…). Le recours à des traducteurs a également été évoqué, même si de manière marginale.

Pour des projets spécifiques requiérant une expertise plus poussée, les agences peuvent également faire appel à des sociologues ou urbanistes (lorsqu'elles ne disposent pas de ces compétences en interne), notamment dans le cadre de projets d'aménagement du territoire.

De manière également régulière, les entreprises peuvent être amenées à travailler en partenaiat avec d'autres prestataires **dans le cadre de marchés allotis ou comprenant différentes dimensions** (la concertation n'étant qu'une partie de la prestation) comme mentionné précédemment dans l'analyse des appels d'offres.

« On travaille très régulièrement avec des sous-traitants, voire en co-traitance, dans plusieurs cadres et avec plusieurs objectifs. Déjà parce que pour certaines missions, on a des marchés qui sont extrêmement structurants et qui nécessitent vraiment un champ de compétences très fort et qui nous amènent à faire des partenariats et des groupements. Et donc il y a diverses compétences qu'on peut aller rechercher en sous-traitance ou en co-traitance. Il y a le volet un peu information, médiation scientifique, des volets très particuliers de l'activité qui sont plutôt liés à la conception de l'information autour de la participation. Nous, on n'a pas une grosse équipe dédiée sur ces sujets-là, ni de studio graphique ou des choses comme ça. A grosse échelle, il peut y avoir beaucoup d'animation qui nécessitent d'aller chercher aussi des partenaires pour se répartir les animations, travailler les missions ensemble. Il y a des compétences très spécifiques, comme le cas de l'urbanisme. Il peut y arriver qu'il y ait des compétences aussi de diagnostic, qu'il y ait une double vocation, diagnostic, études, donc tout le volet cabinet d'études, etc. », dirigeant d'une entreprise de concertation

Mise en perspective avec le Royaume-Uni et le Québec : focus sur les urbanistes

La structuration des professionnels de la participation publique dans ces pays diffère notablement entre le Québec et le Royaume-Uni, tant en termes **de secteurs d'emploi que de types d'organisations.**

Au Québec, les urbanistes (champ sur lequel se concentre l'essentiel de la participation) jouent **un rôle clé dans la participation publique dans la province**. **Ils sont majoritairement employés par le secteur public.** Selon les données de l'Ordre des urbanistes du Québec, environ 32 % travaillent pour des villes de plus de 20 000 habitants (hors Montréal et Québec), 10 % pour la Ville de Montréal, et 8 % au sein des municipalités régionales de comté (MRC) et des communautés métropolitaines. Environ 16 % des urbanistes sont employés par des firmes de consultants en urbanisme ou en génie-conseil, tandis que 5 % exercent en tant que travailleurs autonomes[26]. **A titre de comparaison, en France**, la répartition est également en faveur du secteur public et parapublic mais de façon moins marquée depuis 2018. **La tendance s'est inversée en 2018 avec une diminution lente mais progressive du poids de la sphère publique et parapublique parmi les employeurs d'urbanistes : représentant 57% des emplois en 2010, elle passe à 47% en 2018**[27]. **Les entreprises de conseil (accompagnement stratégique des pouvoirs publics) deviennent les premiers employeurs de jeunes diplômés en urbanisme (29,4%).** Les collectivités territoriales et leurs groupements occupaient jusqu'alors cette position. Elles représentaient 27% des employeurs en 2018.

Les firmes de consultants au Québec sont souvent multidisciplinaires, intégrant des services en urbanisme, ingénierie, environnement et architecture du paysage. Par exemple, FNX-INNOV (fusionné aujourd'hui avec Artelia) dispose d'une équipe combinant ingénieurs civils, urbanistes et techniciens pour

[26] https://www.metiers-quebec.org/environnement/urbaniste.html?affid=b521622dc42f464d377382b732e0e81f&utm
[27] http://www.jeunes-urbanistes.fr/?p=3947

accompagner les promoteurs immobiliers dans leurs projets de développement, des phases préfiguratrices à la mise en œuvre des projets d'aménagement. Cette approche intégrée au groupe immobilier et d'aménagement d'ampleur contraste avec la multiplicité de TPE et PME que l'on retrouve dans le tissu français, même si le secteur public conserve un rôle prépondérant au Québec dans la planification et la supervision des projets d'aménagement avec ses cohortes d'urbanistes.

Au Royaume-Uni, la tendance s'est inversée au fil des décennies. **Depuis les années 1980, une politique d'externalisation et de privatisation des services publics a été mise en œuvre**, notamment sous l'impulsion des gouvernements conservateurs de Margaret Thatcher et John Major. Cette tendance s'est poursuivie avec le New Labour de Tony Blair, qui a étendu les partenariats public-privé (PPP) dans divers secteurs, y compris la santé et l'éducation (en particulier avec les réformes des dépenses publiques post-2009). **Dans cette dynamique, de nombreux professionnels de la participation publique et de la planification urbaine sont employés par des cabinets privés spécialisés**, fournissant des services auparavant assurés par le secteur public[28]. Pour comparer les chiffres concernant les urbanistes, le Royaume-Uni comptait environ **22 000 urbanistes professionnels en 2019**, selon les données du Royal Town Planning Institute (RTPI)[29] **dont 50% dans le secteur privé, principalement des cabinets de conseil ou avec des promoteurs**[30]. **En 2008, 70% des urbanistes exerçaient dans le secteur public.**

Cette externalisation au Royaume-Uni a conduit à une **dépendance accrue des autorités publiques vis-à-vis des consultants privés** pour la planification et la gestion des projets urbains. Dans cette logique de gestion déléguée au privé, une proposition récente suggère même d'accréditer des consultants privés pour renforcer les capacités de planification des autorités locales, en réponse au manque de ressources internes, justifiant également l'investissement des associations comme Involve UK pour intégrer la participation habitante dans les projets d'aménagement, et plus généralement dans les projets sociétaux[31].

[28] https://shs.cairn.info/revue-societes-contemporaines-2006-3-page-15?lang=fr
[29] https://www.rtpi.org.uk/research-rtpi/2019/june/the-uk-planning-profession-in-2019/
[30] https://www.spencerclarkegroup.co.uk/career-hub/blog/the-planning-profession-in-numbers/
[31] https://www.thetimes.com/business-money/entrepreneurs/article/let-private-consultants-do-the-heavy-lifting-on-housing-enterprise-network-zhhbdwh5w?utm_source=chatgpt.com&region=global

PARTIE 3.
BESOINS EN RECRUTEMENT ET TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

3.1.LES BESOINS EN RECRUTEMENT

▲ ***Des recrutements principalement de profils débutants ou intermédiaires***

53% des entreprises n'attendent pas nécessairement une expérience préalable de la part des professionnels et recrutent donc des jeunes professionnels. 58% priorisent également des profils ayant déjà une première expérience professionnelle (de 2 à 5 ans) – *figure 17***.** Notons également que ces deux profils ne sont pas exclusifs puisque plusieurs entreprises indiquent chercher des profils sans ou avec une courte expérience préalable. A l'inverse 21% des entreprises recherchent des professionnels déjà bien ancrés dans le monde du travail avec au moins 5 années d'expérience sans totalement exclure des profils moins expérimentés.

Les entreprises interrogées en entretiens expliquent privilégier les profils juniors du fait que leurs recrutements sont plus aisés alors que les candidats expérimentés se font plus rares.

Figure 16: Expérience attendue des professionnels par les dirigeants et directeurs d'unité

Un peu moins de huit structures sur dix indiquent accueillir des stagiaires et/ou des alternants au sein de leur entreprise dont la moitié de manière régulière. En revanche 1 sur 5 n'en accueillent que rarement voire jamais. Les entretiens avec les professionnels indiquent que les entreprises accueillent plus souvent des stagiaires que des apprentis, **les formations en alternance dans ce domaine étant peu développées**[32]. Les employeurs interrogés indiquent accueillir régulièrement des stagiaires dans une optique de pré-recrutement.

▲ ***Des difficultés de recrutement très variables d'une structure à l'autre, davantage marquées pour les profils expérimentés***

Les difficultés liées au recrutement de professionnels intervenant dans le champ de la concertation publique ou de la participation citoyenne **ne sont pas homogènes** entre les entreprises répondantes à l'enquête. En effet, 37% d'entre elles indiquent ne jamais rencontrer, ou rarement, de difficultés sur ce sujet tandis que 34% rencontrent à l'inverse parfois, voire souvent, des difficultés pour recruter des professionnels (*figure 18*).

[32] Notons le passage en alternance à compter de la rentrée 2025/2026 du master ingénierie de la concertation de Paris 1.

Figure 17: Difficultés de recrutement

Les principaux freins rencontrés par ces 13 structures sont principalement liés à un **manque de compétences ou d'expériences** adaptées par rapport à leurs attentes (10 répondants) et un **manque de connaissance des métiers de ce domaine** (7 répondants) – *figure 19*.

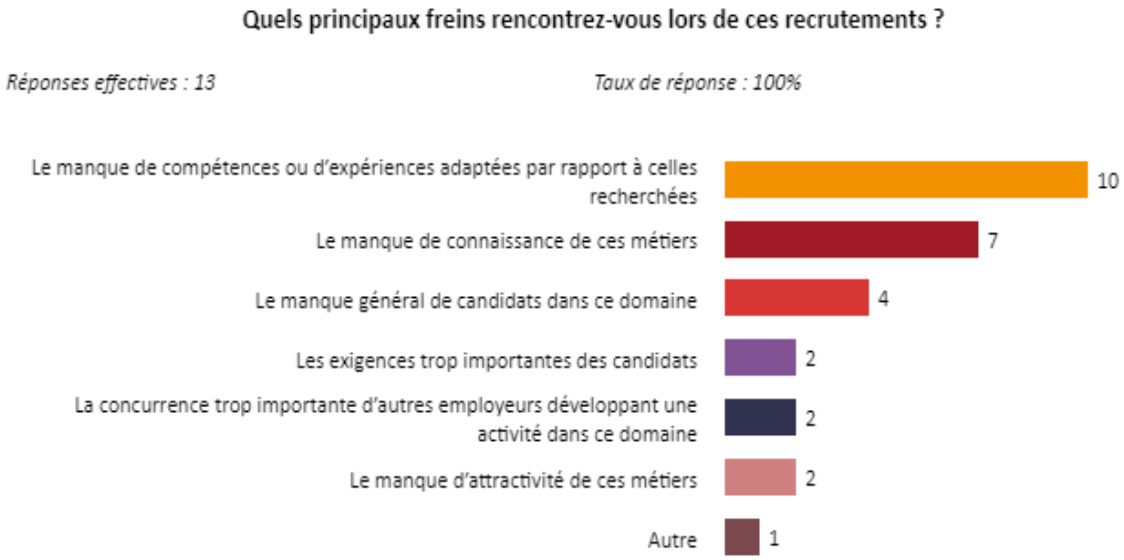


Figure 18: Freins rencontrés lors des recrutements

A noter que les experts, les responsables de master, les maîtres d'ouvrages, les entreprises et les étudiants interrogés en entretiens s'accordent également sur une certaine méconnaissance de ces métiers et sur leurs **conditions peu attractives** qu'il s'agisse des politiques salariales ou des contraintes du métier (animations les week-ends et en soirées, déplacements). Ces réalités peuvent constituer des freins, rendant les recrutements (juniors comme seniors) difficiles pour les candidats aspirant à un équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

« Il s'agit d'un domaine très spécialisé avec un nombre limité de professionnels en France. Les compétences requises sont rares et difficiles à trouver (…) Les agences de conseil en concertation connaissent un fort turn-over, les consultants changeant fréquemment d'entreprises pour des raisons de rémunération, d'évolution de carrière ou de visibilité limitée dans les petites structures. », représentant d'un gestionnaire de transport, anciennement consultant au sein d'un bureau d'études

Plusieurs agences relèvent que, de manière générale, le recrutement de profils expérimentés/seniors est plus complexe et long que pour les profils juniors/sortant d'études, en lien avec l'attente de compétences très diverses et variées et idéalement d'expériences précédentes soit en collectivités, soit au sein d'autres agences de concertation. Les critères géographiques (vivier plus important à Paris) et la question de la temporalité (les seniors changeant de poste par opportunité professionnelle mais n'étant pas nécessairement en recherche active) peuvent également impacter le niveau de difficulté du recrutement. Pour faire face à ces difficultés, une des entreprises indique faire appel à une consultante en recrutement spécifiquement pour les profils seniors.

Les entreprises indiquent également régulièrement que ces métiers vont attirer des profils particuliers : « *ayant une appétence pour l'intérêt général* », « *les valeurs portées par ce métier sont une forme d'engagement* », qui nécessite une « *appétence militante* ».

« *C'est un métier de conviction, parce que c'est des métiers qui sont engageants sur le plan personnel aussi, il faut y croire pour le faire. Là, on a une partie de l'équipe qui travaille demain, donc il y a du travail le week-end. (…) Les gens qui étaient un peu plus loin, finalement finissaient aussi par ne plus se retrouver dans ça parce que justement c'était pas forcément leur connaissance initiale et c'est un métier de conviction. Les projets sur lesquels on est amené à concerter, ce sont des projets qui sont quand même majeurs dans le champ des politiques publiques, de la transition. Donc, une partie de l'équipe partage ça. Ces valeurs liées à la transition, à la volonté de dialogue, à l'ouverture, à l'inclusion aussi, qui est une valeur quand même assez marquante »,* directrice d'une agence de concertation

De façon plus ponctuelle et spécifique, **il peut arriver que certaines agences soient amenées à recruter des personnes n'ayant aucun lien avec le secteur** pour un projet de concertation spécifique (un habitant d'un quartier par exemple) dans une logique *d'aller vers* les publics éloignés, d'autres qui ont une taille importante peuvent s'appuyer sur un vivier de candidatures internes (mobilité interne), ou encore une entreprise indique avoir déjà recruté en CDI des juniors qui, à l'origine, avaient été embauchés en CDD dans le cadre de missions intégrées chez des clients (missions en régie).

Enfin, des difficultés d'intégration et d'acculturation aux métiers et à ses contraintes ont également pu être soulevées dans les entretiens, notamment dans le cas de recrutements de personnes qui n'avaient pas assez de connaissances du métier et/ou qui n'ont pas bénéficié d'un encadrement suffisant pendant leur intégration, ou encore de recrues issues des collectivités (différences trop importantes entre le public et le privé vis-à-vis des conditions de travail et de la culture professionnelle).

▲ ***Les stratégies de recrutement : une prédominance des viviers universitaires et réseaux professionnels***

Concernant les canaux de recrutement, les entretiens mettent en évidence que les agences spécialisées dans la concertation et la participation s'appuient majoritairement sur des **canaux de recrutement externes**, tout **en recourant occasionnellement à la mobilité interne pour les entreprises de grande taille** possédant des « cellules concertation » en interne.

Ainsi, on relève que le recrutement des profils débutants se fait principalement par l'identification de profils via **des viviers issus de formations universitaires et de cursus spécialisés** – qu'il s'agisse de masters en sciences politiques, en urbanisme, d'ingénieurs, de sciences humaines et sociales ou encore spécialisés dans le domaine de la concertation – lesquels offrent des bases solides pour aborder les spécificités du métier. En effet, les entreprises recherchent avant tout des profils disposant d'une bonne culture générale (notamment connaissance des administrations publiques, des domaines d'action publique), d'une certaine curiosité intellectuelle (découvrir de nouveaux contextes, de nouveaux sujets, de nouveaux acteurs) et d'une capacité

d'analyse, de prise de recul et d'expression orale, indiquant que les outils spécifiques de la concertation et de la participation peuvent s'apprendre *« sur le terrain »*. L'intégration de stagiaires et d'alternants apparaît également comme un canal stratégique en amont de leur diplomation, permettant aux entreprises de former de futurs professionnels et de constituer un vivier pérenne, tout en facilitant la transition vers des postes en CDI après une première expérience réussie. L'intervention fréquente de professionnels des entreprises au sein de formations universitaires ou d'écoles du supérieur facilite également ce lien avec de jeunes futurs professionnels. En ce sens, plusieurs des étudiants interrogés ont découvert les activités de concertation et de participation à l'occasion d'une intervention d'un professionnel du secteur dans leur cursus.

Le recrutement peut également se faire via le réseau personnel et professionnel, en activant ses relations pour identifier des candidats potentiels, que ce soit au sein de l'entreprise dans le cas de mobilités internes, ou dans d'autres agences du secteur.

Enfin, même si cela est moins fréquent, les recrutements peuvent se faire via des candidatures en réponse à des offres d'emploi publiées, ou via le recours à des chasseurs de têtes ou consultants en recrutement pour des profils seniors ou spécifiques.

▲ ***Analyse des offres d'emploi***

La recherche des offres d'emploi s'est concentrée sur les annonces contenant les mots-clés « concertation » ou « participation », garantissant ainsi l'exhaustivité des annonces collectées. L'extraction a été effectuée à partir de quatre principales sources : ICPC, Welcome To The Jungle, APEC et Hello Work, permettant d'obtenir une diversité d'offres issues de différentes typologies d'employeurs et secteurs d'activité. Ces sources ont été complétées par des annonces identifiées dans le cadre de posts parus sur LinkedIn. Cette approche systématique a permis de constituer une base de données structurée afin d'identifier les dynamiques du marché de l'emploi et les tendances en matière de recrutement pour les métiers liés à la concertation et à la participation citoyenne.

Au fil des analyses suivantes, l'échantillon se restreindra, pour se cibler finalement sur les offres d'emploi correspondant au cœur de métier :

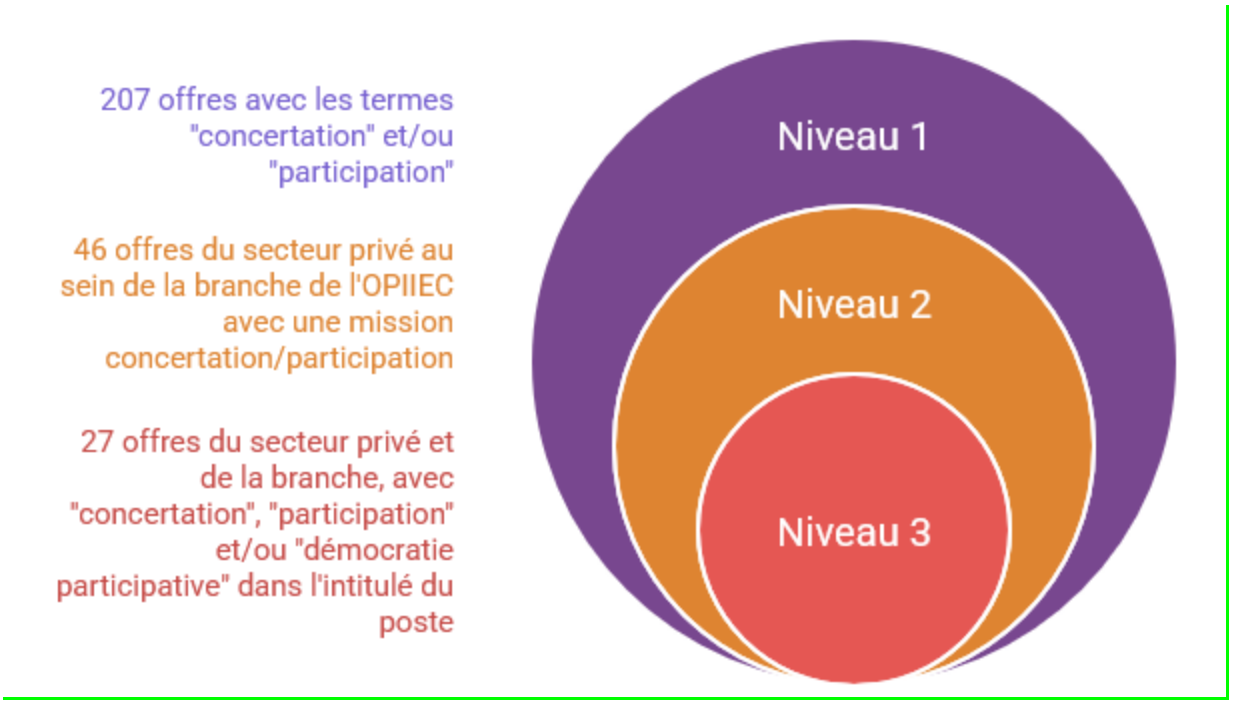


Figure 19 Méthodologie d'analyse des offres d'emploi

Pour assurer une couverture représentative du marché, les extractions ont été réalisées à une fréquence mensuelle ou bimensuelle, sur une période allant du 18 novembre 2024 au 28 février 2025. Il est à noter que bien que les extractions aient été réalisées sur cette période, la source « ICPC » recense des offres d'emploi bien antérieures à ces périodes, les offres étant conservées sur le site web malgré leur obsolescence. Ainsi, parmi les offres d'emploi extraites sur l'ensemble des sources sur l'ensemble de la période d'extraction, il est à noter que 58 offres de l'ICPC ont été publiées entre le 13/05/2020 et le 08/11/2024. Ces offres ont toutefois été conservées pour l'analyse.

- **Niveau 1 - Analyse des 207 offres d'emploi comportant une mission de concertation – participation : davantage de postes dans le secteur privé en proportion**

L'analyse des offres retenues (207) distingue les postes dans lesquels la concertation / participation occupe une place prépondérante (Concertation / participation +) de ceux où elle est plus marginale (Concertation / participation -). Dans la première catégorie, 29 offres sont issues du secteur public et associatif, contre 18 provenant du secteur privé. On peut constater des similarités dans les postes pour lesquels la concertation / participation : 116 offres émanent du secteur public et associatif, contre seulement 44 du secteur privé. A noter cependant un biais lié au fait que les plateformes de recrutement spécialisées dans le domaine de la fonction publique n'ont pas été prises en compte.

Cette distinction met en évidence l'importance d'une lecture approfondie des offres, en allant au-delà du type d'employeur pour analyser les missions réellement associées aux postes, permettant ainsi une meilleure compréhension des dynamiques du marché de l'emploi en concertation publique et participation citoyenne.

Figure 20 Part de la concertation dans les missions des offres d'emploi retenues, en fonction des typologies d'employeurs

- **Niveau 2 – Analyse des 46 offres d'emploi comportant une mission de concertation - participation dans le secteur privé**

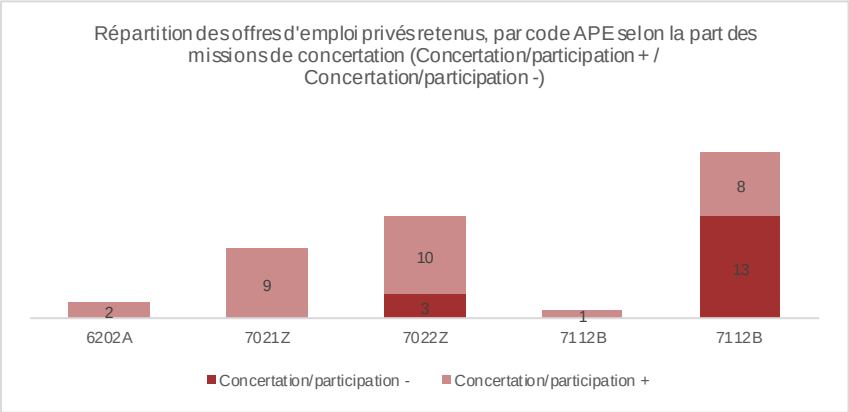


Figure 21 Répartition des offres d'emploi par code APE

L'analyse se concentre dans cette partie sur 46 offres correspondant aux critères suivants : secteur privé, intégrant des missions de concertation / participation, et appartenant à des entreprises relevant des codes APE spécifiques à la branche de l'OPIIEC (7320Z, 7022Z, 7021Z, 7112B, 7490B, 5829B, 3202A, 5829C, 6209Z, 6311Z, 6202A).

Une prédominance du secteur de l'ingénierie : le code APE 71.12B (Ingénierie, études techniques) est largement majoritaire parmi les offres étudiées, avec 21 offres sur 46. Toutefois, ces offres se répartissent de manière contrastée selon l'importance de la concertation et/ou de la participation citoyenne dans les missions :

- dans 13 offres relèvent la concertation est une dimension seulement du poste (Concertation -)
- dans 8 offres les postes sont à dominante concertation (Concertation +)

Les cabinets de conseil (70.22Z et 70.21Z) – 22 offres - recrutent principalement pour des postes centrés sur la concertation : les codes APE 70.22Z (Conseil en affaires et gestion) et 70.21Z (Conseil en relations publiques et communication) se distinguent par un recrutement davantage axé sur la concertation et/ou la participation citoyenne comme mission principale :

- Pour le 70.22Z, 10 offres sont à dominante concertation (Concertation/participation +) contre 3 avec une part relative (Concertation/participation -).

- Pour le 70.21Z, 100 % des offres analysées (soient 9 offres) concernent des postes où la concertation / participation est une mission centrale (Concertation/participation +).

Une absence ou une faible représentation des entreprises d'études de marché et de la Civic Tech : certains codes APE, bien que présents dans la sélection initiale, apparaissent peu dans les offres d'emploi analysées.

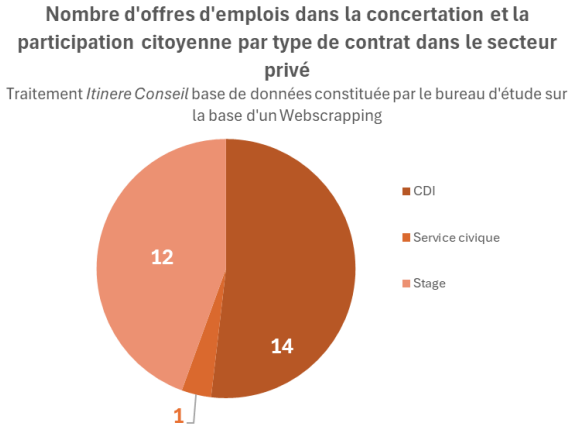


Figure 22 Nombre d'offres d'emploi dans le secteur par type de contrat

- Le 73.20Z (études de marché et sondages) ne semble pas recruter sur la période étudiée, ce qui reflète également leur faible présence dans les résultats de l'enquête.

- Le 74.90B (activités spécialisées, scientifiques et techniques diverses) n'a pas non plus généré d'offres d'emploi en lien avec la concertation.

- Les entreprises de la Civic Tech sont faiblement représentées, avec seulement 2 offres issues du code APE 62.02A (Conseil en systèmes et logiciels informatiques).

- **Niveau 3 – Analyse des 27 offres d'emploi comportant « concertation », « participation », « démocratie » dans l'intitulé du poste**

Cette analyse introduit un nouveau niveau d'étude, restreignant l'échantillon aux offres d'emploi du secteur privé appartenant aux codes APE de l'OPIIEC et contenant explicitement les termes « concertation », « participation » et/ou « démocratie » dans l'intitulé du poste. Après cette sélection, le nombre d'offres passe de 46 à 27, permettant d'examiner plus en détail les types de contrats proposés pour ces postes spécifiques.

Les offres analysées montrent une **répartition équilibrée entre les CDI et les stages**, chacun représentant 14 offres. Cette distribution souligne deux tendances :

- Les postes en CDI confirment un besoin d'expertise et de pérennité dans les missions de concertation et participation citoyenne, suggérant que ces fonctions nécessitent des profils spécialisés intégrés sur le long terme.

- La proportion importante de stages indique une dynamique d'insertion professionnelle, notamment pour les jeunes diplômés issus des formations en concertation ou intégrant cette dimension dans leur cursus, ce qui peut correspondre aux pratiques observées dans le secteur où les stages constituent souvent une porte d'entrée vers un emploi stable.

Les contrats à durée déterminée (CDD) n'apparaissent pas. Le service civique représente 1 annonce, suggérant que certaines missions de concertation peuvent s'inscrire dans une logique d'engagement citoyen et d'intérêt général.

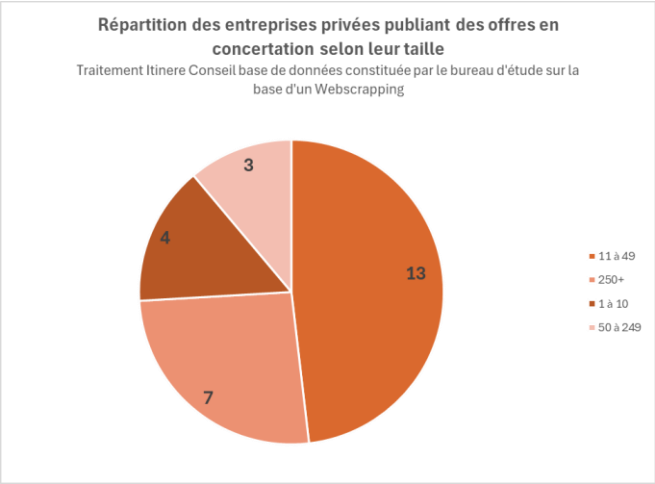


Figure 23 Nombre d'offre d'emploi par taille de structures recruteuses

L'analyse des **tailles des entreprises** privées publiant des offres en concertation publique et/ou de participation citoyenne montre une forte présence des PME (11 à 49 salariés) avec 13 offres d'emploi proposées par cette taille d'entreprises. Les grandes entreprises (+250 salariés) suivent avec 7 employeurs, tandis que les très petites structures (1 à 10 salariés) et les entreprises intermédiaires (50 à 249 salariés) restent marginales avec respectivement 4 et 3 employeurs.

L'analyse des offres issues du Webscrapping permet d'approfondir plusieurs aspects des postes proposés, notamment le temps de travail, la durée des contrats, la localisation des offres et les niveaux de diplôme requis. Toutefois, certaines informations restent incomplètes car non mentionnées dans l'offre d'origine, limitant ainsi l'accès à certaines précisions.

Concernant le **temps de travail**, toutes les offres sont soient indiquées en temps plein soit n'indiquent pas cet élément, laissant supposer peu ou pas de temps partiels.

Les offres se répartissent parmi **13 employeurs** et sur **5 régions principales** (dont une ne concentrant qu'une seule offre d'emploi). Auvergne Rhône Alpes et Provence Alpes Côte d'Azur sont les deux régions les plus représentes (respectivement 6 et 7 offres d'emploi). Viennent ensuite les Pays de la Loire (4 offres), l'Ile de France (2 offres), et Bretagne (1 offre). Ces données montrent une concentration des opportunités dans certaines grandes régions où se situent les grandes villes (Lyon, Marseille, Nantes).

Régions	Départements	Nombre d'offres d'emploi
Ile de France	75	1
Ile de France	92	1
Auvergne Rhône Alpes	69	6
Provence Alpes Côte d'Azur	13	6
Provence Alpes Côte d'Azur	83	1
Pays de la Loire	44	4
Bretagne	35	1
	13 ou 69	1
Total		**27**

Enfin, concernant le **niveau de diplôme requis**, sur les 27 offres analysées, 15 mentionnent explicitement un niveau attendu. Les offres d'emploi ciblent principalement des candidats ayant un niveau de formation de type Master (Bac+5), avec quelques mentions de Bac+4/5 ou un diplôme d'ingénieur, avec des spécialisations dans des domaines tels que l'urbanisme, la géographie, les sciences politiques, la communication, le droit, et l'administration publique. L'expérience requise en nombre d'années n'est que rarement précisée, ce qui suggère que les attentes peuvent varier selon les structures et les missions proposées.

- **Analyse qualitative des missions récurrentes attendues par les employeurs**

Les 27 offres d'emploi en lien avec la concertation fait ressortir principalement 5 typologies de missions :

Préparation des concertations
- Réalisation d'études de contexte territorial et d'entretiens avec les parties prenantes
- Conception de méthodologies et de stratégies de concertation adaptées
- Élaboration de supports de communication et de présentation

Animation et médiation
- Animation d'ateliers participatifs et de réunions de concertation
- Gestion du dialogue entre les différentes parties prenantes
- Facilitation des processus de co-construction

Capitalisation et analyse
- Rédaction de comptes-rendus et de bilans de concertation
- Analyse des avis recueillis lors des concertations
- Production de notes de synthèse et de recommandations stratégiques

Gestion de projet
- Suivi administratif et financier des missions
- Relation client tout au long des projets
- Coordination avec les partenaires et prestataires

Développement commercial
- Participation aux réponses aux appels d'offres
- Contribution à la visibilité de l'entreprise
- Veille sur l'actualité du secteur et les évolutions réglementaires

Figure 24 : Récurrence des typologies de missions attendues par les recruteurs

Les offres d'emploi étudiées sont principalement relatives aux thématiques suivantes : aménagement urbains et projets territoriaux, mobilités et transports, environnement et énergies renouvelables, logement et rénovation urbaine, politiques publiques diverses (santé, social, etc.).

- **Analyse qualitative des compétences récurrentes attendues par les employeurs**

D'après les offres d'emploi, nous pouvons identifier plusieurs récurrences qui semblent essentielles pour les postes dans le domaine de la concertation publique et de la participation citoyenne :

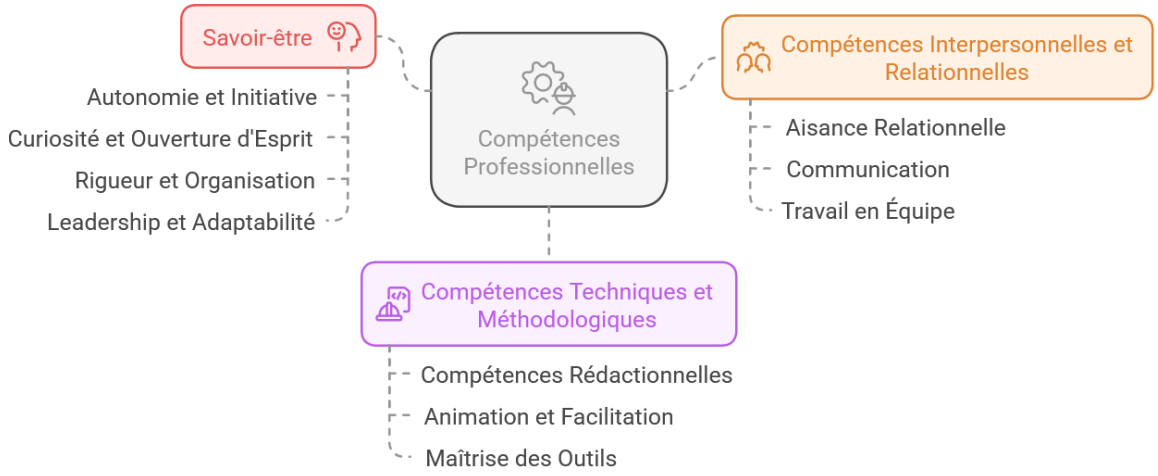


Figure 25 : Grandes typologies de compétences attendues par les recruteurs

Les compétences les plus fréquemment mentionnées sont les **compétences rédactionnelles, les capacités d'analyse et de synthèse, ainsi que des savoir-être tels que l'esprit d'équipe et le travail collaboratif, l'autonomie et l'initiative.** Dans une moindre mesure, on retrouve également d'autres savoir-être comme l'aisance relationnelle et la communication, ou encore la curiosité et l'ouverture d'esprit, et certains savoir-faire tels que la rigueur et l'organisation. Enfin, on peut retrouver les compétences d'animation et les techniques participatives, la maitrise d'outils (bureautiques ou SIG), le leadership et l'adaptabilité (surtout pour les postes de direction), et l'empathie et la bienveillance souvent associées aux qualités relationnelles.

Un détail des compétences attendues est présenté ci-dessous :

Compétences interpersonnelles et relationnelles	**Aisance relationnelle et communication**
	Empathie et bienveillance Sens du contact et qualités d'écoute Capacité à dialoguer avec différents types d'interlocuteurs Aisance à l'oral et capacité de prise de parole en public
	Travail en équipe
	Capacité à s'intégrer et à participer aux échanges collectifs Esprit d'équipe mentionné dans la majorité des offres Collaboration et adaptabilité
Compétences techniques et méthodologiques	Compétences rédactionnelles
	Excellente maîtrise de l'écrit (mentionnée dans presque toutes les offres) Capacités de synthèse et d'analyse Clarté d'expression
	Animation et facilitation
	Connaissance des techniques d'animation et d'intelligence collective Maîtrise des méthodologies participatives Compétences en facilitation de groupes
	Maîtrise des outils
	Pour certains postes, connaissance des outils SIG (Systèmes d'Information Géographique) Utilisation des réseaux sociaux et des nouvelles technologies Maîtrise des outils bureautiques (Pack Office)
Qualités personnelles valorisées	Autonomie et initiative
	Proactivité dans la recherche de solutions Capacité à prendre des initiatives
	Curiosité et ouverture d'esprit
	Intérêt pour la démocratie participative Ouverture aux méthodologies créatives et innovantes Curiosité sur les enjeux de politiques publiques
	Rigueur et organisation
	Capacité à gérer des projets Organisation et sens des responsabilités Suivi rigoureux des missions
	Leadership et adaptabilité
	Capacité d'adaptation à différents contextes Sens du leadership (pour certains postes de direction) Réactivité face aux situations

Figure 26 : Détail des compétences attendues par les recruteurs

Lorsque l'on compare les compétences issues des offres d'emploi de celles issues des entretiens (Cf. partie 4.1.2. Les attentes des entreprises et les compétences effectivement détenues par les professionnels), on constate que les compétences issues des offres d'emploi reflètent davantage ce que les employeurs recherchent idéalement chez les candidats, avec un accent mis sur les qualités personnelles et les compétences générales. Les offres d'emploi mettent davantage l'accent sur **les soft skills comme l'empathie, la bienveillance, l'autonomie, la rigueur et le leadership**, ainsi que sur des **compétences génériques comme la maîtrise des outils bureautiques et la capacité à travailler en équipe.** Ces descriptions restent souvent assez générales et pourraient s'appliquer à divers métiers, notamment ceux du conseil. Elles sont toutefois à mettre en lien avec les descriptifs des missions qui, eux, sont plus spécifiques et détaillés.

En revanche, les compétences issues des entretiens sont beaucoup plus spécifiques et opérationnelles. Elles témoignent de la réalité du terrain et des savoir-faire concrets nécessaires pour exercer le métier. Les interlocuteurs indiquent néanmoins que certaines de ces compétences peuvent être acquises une fois en poste, expliquant qu'elles n'apparaissent pas nécessairement dans les offres d'emploi. On y trouve un niveau de détail technique plus important et une meilleure contextualisation des compétences dans les pratiques professionnelles quotidiennes. En effet, **les entretiens font émerger des compétences beaucoup plus techniques et spécialisées qui sont sous-représentées dans les offres, notamment les connaissances**

réglementaires précises (CNDP, codes de l'environnement et de l'urbanisme), l'ingénierie participative avancée (conception de dispositifs spécifiques comme les jurys citoyens), **les compétences numériques spécialisées** (conception de plateformes de participation, analyse de données avec IA), et **les aspects commerciaux et stratégiques du métier** (réponse aux appels d'offres, développement commercial, accompagnement des décideurs).

On remarque des **compétences récurrentes** à la fois dans les offres d'emploi et dans les entretiens : les aspects relatifs à la **communication et à la facilitation** (aisance à l'oral, capacité de prise de parole en public), les **compétences relatives aux outils méthodologiques** (utilisation d'outils visuels et de facilitation graphique ; **maitrise des méthodologies participatives** ; animation de réunions et d'ateliers), **l'excellence à l'écrit, les capacités de synthèse et d'analyse**, **l'adaptabilité aux situations et publics** (adaptabilité aux contextes changeants ; **collaboration avec différents types d'interlocuteurs** ; **adaptation de la communication aux différents publics ; capacité à rendre accessibles des sujets complexes).**

3.2. LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES DES PROFESSIONNELS DE LA CONCERTATION ET DE LA PARTICIPATION

▲ ***Des diplômés de niveau Bac+5 et une grande ouverture disciplinaire***

84% des professionnels ayant répondus à l'enquête sont diplômés d'un Bac+5 (Master, DESS, DEA). Les niveaux de diplômes inférieurs ne représentent que 7% des personnes interrogées. Les autres diplômes concernent notamment un doctorat, trois Bac+4 (maîtrise) et un Bac+7 (*figure 20*). Les entretiens conduits avec les entreprises et professionnels du secteur confirment que les profils d'un niveau master et plus sont privilégiés au regard de la palette des compétences et connaissances attendues pour exercer ces métiers (Cf. partie 4.1), tout comme les offres d'emploi étudiées (Cf. partie précédente 3.1).

En revanche, seulement 17% sont titulaires d'un diplôme du supérieur spécialisé dans le domaine de la concertation publique et/ou de la participation citoyenne, sachant que les formations spécifiquement dédiées à ces fonctions sont peu nombreuses (voir plus loin partie sur le recensement de l'offre de formation).

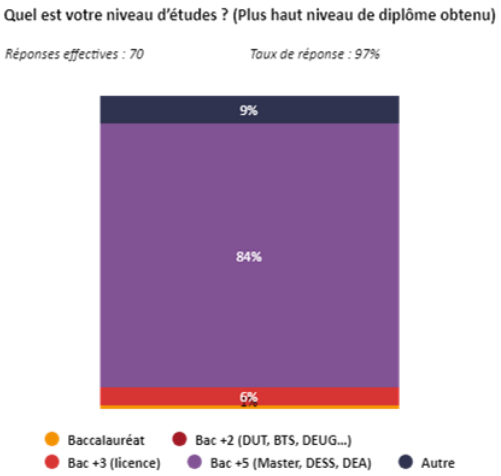
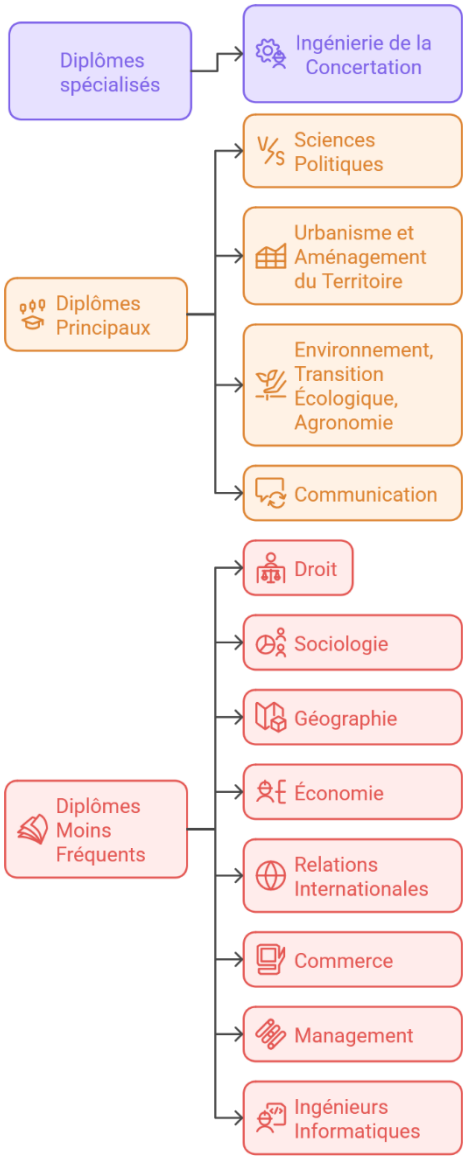


Figure 27: Niveau d'études des répondants

En effet, un constat frappant des entretiens est la grande variété des formations initiales des consultants exerçant dans le champ de la concertation et de la participation mais également la grande ouverture disciplinaire des entreprises au moment des recrutements (voir partie 3.1).

Parmi les profils identifiés lors des entretiens, trois grands domaines reviennent de manière récurrente (également identifié à l'occasion du questionnaire – Cf. encadré ci-dessous) :

- Les **masters de sciences politiques** intégrant différentes mentions parmi lesquelles les masters d'affaires publiques, d'administration publique, de droit public et science politique ;
- Les **masters d'urbanisme et d'aménagement du territoire ;**
- Les **masters en communication, notamment en communication publique ou politique ;**
- Les **diplômes d'ingénieurs et les diplômes dans le champ de l'environnement** (agronomie, gestion de l'eau, transition écologique…).



Sur la trentaine de profils LinkedIn analysés, on retrouve **quatre grandes origines académiques principales** : 6 diplômés dans le domaine aménagement du territoire et/ou urbanisme, 6 masters d'ingénierie de la concertation, 6 diplômés dans le domaine environnement / transition écologique / énergies renouvelables, 6 diplômés de sciences politiques. Les autres profils relevant d'origines académiques plus marginales dans l'échantillon (ex : droit), voire atypique (ex : photographie).

Parmi les professionnels interrogés, on retrouve également des diplômés en masters d'économie, de géographie, de sociologie, de relations internationales, de commerce. Plusieurs disposent également d'un double bagage (ex : ingénieur agronome / urbaniste), parfois suite à une reprise d'études (ex : ingénieur en informatique suivi d'un master en sciences politiques).

Au sein des Civic Tech on retrouve également des profils techniques : développeurs web, spécialistes en communication digitale, data analystes…

Formations initiales des répondants à l'enquête par questionnaire

Parmi les diplômés de la concertation ou de la participation on retrouve notamment les masters d'ingénierie de la concertation (5 répondants) et de communication politique et animation locales (2 répondants) de Paris I, le master Man and Biosphere de l'Unesco, un master d'urbanisme et aménagement, le master concertation et territoires en transition de sciences politiques de Rennes et un diplôme d'État d'ingénierie sociale.

En ce qui concerne les autres diplômes, nous retrouvons des formations en urbanisme (10 réponses), en sciences politiques (7 réponses), en communication (7 réponses), en aménagement et formations d'ingénieur (5 réponses), mais aussi en droit (3 réponses), en sociologie (2 réponses) en management (2 réponses), ou encore en économie (1 réponse).

A noter que les professionnels interrogés au sein des maitres d'ouvrage ainsi que leurs équipes et collègues intervenant dans le champ de la participation et de la concertation sont également titulaires d'une diversité de diplômes d'un niveau bac+5, notamment en sciences politiques, en sciences sociales (sociologie notamment), en urbanisme, en communication ou encore en économie sociale et solidaire.

Le recensement des formations réalisé permet d'identifier **une quinzaine de masters intégrant au moins une unité d'enseignement (UE) dans le domaine de la participation et de la concertation** mais seulement **deux entièrement ou principalement consacrés à ce domaine** (Master ingénierie de la concertation – Paris 1 et Master concertation et territoires et transitions de Sciences Po Rennes). Cela soulève ainsi un enjeu de recensement et de lisibilité des différentes formations pouvant conduire à ces métiers.

Les entretiens conduits avec les professionnels de la concertation, des étudiants mais également avec trois responsables de masters[33] mettent en effet en évidence un **manque de lisibilité d'ensemble quant à l'offre de formation initiale** *(et a fortiori continue)* **dans le domaine et la place réelle des enseignements liés à la concertation et à la participation au sein des différents masters.** En effet, plusieurs masters dans les domaines de l'urbanisme, de la communication, de sciences politique ou encore dans le domaine environnemental peuvent aborder le sujet mais sans que celui-ci n'occupe une place centrale.

Mise en perspective avec le Royaume-Uni et le Québec : focus sur la formation initiale

De manière assez semblable à la France**, les cursus universitaires spécifiques à la participation sont inexistants ou presque**, **s'agissant davantage de modules ou de « courses »** (cours) **retenus** – parfois à la carte - par les étudiants.

Au Québec, la participation citoyenne ne fait pas l'objet de cursus spécifique. La question est principalement étudiée dans des **cursus politiques et en géographie/aménagement** :

- La prise en compte des parties prenantes fait partie du cours « Conception et mise en œuvre des politiques publiques » de la Maîtrise en administration publique de l'Ecole Nationale d'Administration Publique : https://enap.ca/formation/programmes-etudes/maitrise-administration-publique-professionnel#enseignement
- La participation est évoquée à plusieurs titres (évaluation, « pratique de la politique », action collective, etc.) dans le cadre de la Maîtrise en affaires publiques et internationales de l'Université de Montréal : https://admission.umontreal.ca/programmes/maitrise-en-affaires-publiques-et-internationales/structure-du-programme/
- La maîtrise en Science Politique de l'UQAM offre la possibilité aux étudiants de se spécialiser sur différentes thématiques qui peuvent croiser la participation : citoyenneté, identité et démocratie, mouvements sociaux et vie démocratique, communication politique, globalisation et gouvernance : https://politique.uqam.ca/programmes-detudes/deuxieme-cycle/
- Dans les cursus d'urbanisme, la question de la participation se retrouve principalement dans les cours optionnels que les étudiants doivent choisir : https://www.metiers-quebec.org/environnement/urbaniste.html?affid=b521622dc42f464d377382b732e0e81f&utm

Au Royaume-Uni, ces modules se retrouvent en majorité dans des cursus de type sciences politiques/politiques publiques :

- « Community Empowerment and Engagement » : https://www.gla.ac.uk/coursecatalogue/course/?code=URBAN5112
- Un module au sein du MSc Public Policy à l'université d'Edinburgh : « *Your electives might explore a specific area of policy making, such as education, energy or the labour market; a specific policy mechanism, such as public engagement, or a specific method of information-gathering and assessment, such as comparison or evaluation.* » : https://www.sps.ed.ac.uk/study/postgraduate-taught-programmes/public-policy
- Certains modules du MSc Public Policy de l'université de Bath qui peuvent recouvrir les enjeux de la participation : https://www.bath.ac.uk/courses/postgraduate-2025/taught-postgraduate-courses/msc-public-policy-part-time-distance-learning/

[33] Master ingénierie de la concertation de Paris 1, Master communication des territoires de Rennes 2 et Master communication politique et métiers de la démocratie de Lille. Un dernier entretien est programmé avec le co-responsable du master politiques urbaines et gouvernance des territoires de Paris Dauphine.

- Plusieurs MSc de la London School of Economics and Political Science peuvent aborder cette thématique au sein de parcours plus généraux : https://www.lse.ac.uk/Programmes/Search-Courses?term=public+engagement
- On peut également retrouver des Mooc dédiés pour compléter une formation avec une vision plus professionnelle : https://www.birmingham.ac.uk/postgraduate/courses/moocs/transforming-citizen-participation

▲ ***Des trajectoires professionnelles variées et parfois atypiques***

Les entreprises interrogées témoignent de la diversité des profils et parcours antérieurs de leurs équipes. Si les toutes petites entreprises (2 à 5 salariés) sont souvent composées de profils exclusivement expérimentés, les plus grandes ont souvent dans leurs effectifs plusieurs niveaux d'intervenants, tels qu'on les trouve de manière traditionnelle dans les bureaux d'études et de conseil : directeur de mission / chef de projet, consultants seniors, consultants juniors ou chargés de mission ou d'études.

Concernant les répondants à l'enquête (comprenant les dirigeants et directeurs d'unité), ceux-ci ont davantage un profil expérimenté, 66% ont au moins 10 années d'expérience et 36% plus de 20 années d'activité professionnelle (*figure 21*).

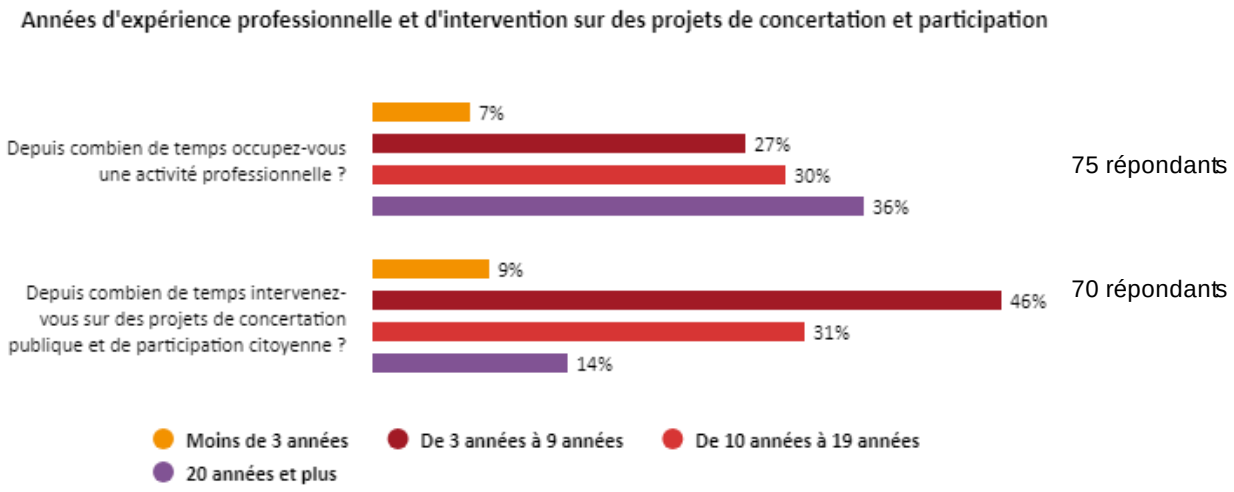


Figure 28: Nombre d'années d'activités au global et sur des projets de concertation ou de participation

La moyenne d'années d'expérience des répondants est de 17 ans, allant de 0 à 41 années. En ce qui concerne les années d'expérience en matière de concertation publique et de participation citoyenne, près de la moitié des répondants a entre 3 et 10 années d'expérience tandis que 9% ont 2 ans ou moins d'expérience. 45% des répondants interviennent sur ces sujets depuis 10 ans au moins. Nous pouvons donc déduire que ces **activités sont plutôt développées en cours de carrière**, ce que les entretiens viennent confirmer dans une partie des cas, sachant que des jeunes professionnels sont également fréquemment recrutés dans les entreprises interrogées (Cf. partie 3.1).

Les trajectoires antérieures des professionnels interrogés et celles de leurs collaborateurs et collègues sont variées, et certaines relativement atypiques. Si certains ont eu des expériences précédentes au sein de bureaux d'études et de conseil (dans le champ de la concertation dans quelques cas, plus fréquemment sur des missions plus larges de conseil au secteur public ou d'urbanisme), ils ne semblent pas constituer la situation la plus fréquente. Parmi les parcours que l'on retrouve à plusieurs reprises, on peut en particulier

citer : des parcours au sein d'agences de communication, de la fonction publique (notamment territoriale) ou encore du secteur associatif. Parmi les profils plus atypiques, on peut trouver des professionnels issus de l'éducation populaire, du monde de la recherche ou encore de l'informatique (y compris en dehors des cas des civic tech). Plusieurs cas de reconversions professionnelles ont également été identifiées, souvent de professionnels en quête d'un nouveau métier porteur de sens et en accord avec leurs valeurs.

« J'ai travaillé quelques années comme consultant [dans le secteur informatique] à chercher le sens de mes actions et à ne pas le trouver, j'avais envie de me reconvertir. Je découvre, a posteriori, que les circuits de science politique m'auraient bien intéressé, donc je fais un master quelques années plus tard. Et en sortant, déjà consultant, je me mets à mon compte et je décide de créer ma structure et de chercher des missions dans secteur de la démocratie en général, participative en particulier, en rentrant avec le numérique », dirigeant d'une entreprise de concertation

Beaucoup soulignent **leur découverte du métier de manière fortuite**, à l'occasion de rencontres ou d'une première expérience en cabinet ou au sein de la fonction publique.

"J'avais été embauchée pour être chargée d'études territoriales et donc plutôt sur de l'analyse territoriale et donc vraiment de la géographie appliquée. Et ils se sont dit [ses responsables] que je pourrais faire de la concertation en plus. Je m'y suis petit à petit intéressée, me suis formée à la concertation et j'ai compris l'intérêt", consultante au sein d'un bureau d'études

« J'avais repris des études vers 36/37 ans. Je cherchais une boîte à reprendre. Et puis par une relation, j'ai rencontré un dirigeant d'une entreprise en difficulté financière.On s'est super bien entendus, j'ai découvert son métier que je ne connaissais pas du tout. Comme j'avais le statut d'étudiant, j'ai fait un stage de 6 mois chez lui. Et puis il m'a embauché. Il y avait aussi Sabine [prénom d'emprunt] qui était là, qui était toute jeune sortie d'études et qui est devenue mon associée lorsque l'on a racheté les actifs de cette entreprise. Moi, je me suis pris de passion pour ce métier très très vite, c'était une histoire de contexte. », co-fondateur d'une agence.

Les étudiants interrogés mentionnent également avoir découvert le domaine de la concertation à l'occasion **d'une intervention d'un professionnel dans leur master** (non spécialisé dans le domaine), **à l'occasion d'un stage dans une administration publique ou un cabinet de conseil ou encore lors d'une année de mobilité internationale dans une université suédoise**. Ils mentionnent les enjeux de valorisation de ce secteur au sein des cursus universitaires, ceux-ci étant peu connus.

Parmi les professionnels interrogés au sein des structures commanditaires de démarches de concertation ou de participation, on observe également des trajectoires variées. Certains sont issus du secteur de la communication quand d'autres ont eu un parcours antérieur au sein des administrations publiques (sur d'autres types de fonctions) ou dans le secteur associatif ou des ONG. Plusieurs mettent en avant le **côté « militant », ou a minima du portage de certaines valeurs et d'une volonté de sens** qui les anime et les amenés à se diriger vers les métiers de la concertation et de la participation.

Enfin, plusieurs ont antérieurement occupés des postes de consultants au sein de bureau d'études conduisant des démarches de concertation et de participation. Ils soulignent que ce domaine constitue « un petit monde ».

▲ ***L'orientation vers les métiers de la concertation et de la participation : un choix guidé par des valeurs et un engagement au service de l'intérêt général***

Le choix vers les métiers de la concertation et de la participation résulte rarement d'une orientation précoce mais est souvent un **choix muri au fil des expériences**. Si les trajectoires académiques et professionnelles des acteurs du secteur sont particulièrement variées, ce qui les rapproche de manière très marquée est un certain engagement pour la chose publique et une conviction relativement ancrée que faire entendre la parole des citoyens est indispensable pour contribuer à l'amélioration des politiques publiques, des projets et plus

globalement du fonctionnement de la société. Derrière cet engagement, ils portent de manière importante dans leurs discours **la défense d'une certaine éthique et transparence dans la conduite de leurs interventions, un goût prononcé pour le contact humain, le lien social, les échanges**. Plusieurs mettent également en avant leur sensibilité aux questions environnementales et sociétales.

« Les valeurs portées par ce métier sont une forme d'engagement. Il faut vouloir contribuer à une amélioration du système politique, nos concurrents sont généralement dans la même approche. Je constate qu'à titre personnel les personnes qui font ce métier ne le font pas par hasard », dirigeant d'une agence de concertation

▲ ***Un métier spécifique ou une activité parmi d'autres selon les entreprises et leur positionnement***

Pour près de la moitié des consultants ayant répondu à l'enquête, le volume de leur temps dédiés aux activités de concertation et de participation s'élève à plus de 80%. Pour 36% d'entre eux, cette activité n'occupe pas plus de 40% de leur temps (*figure 22*).

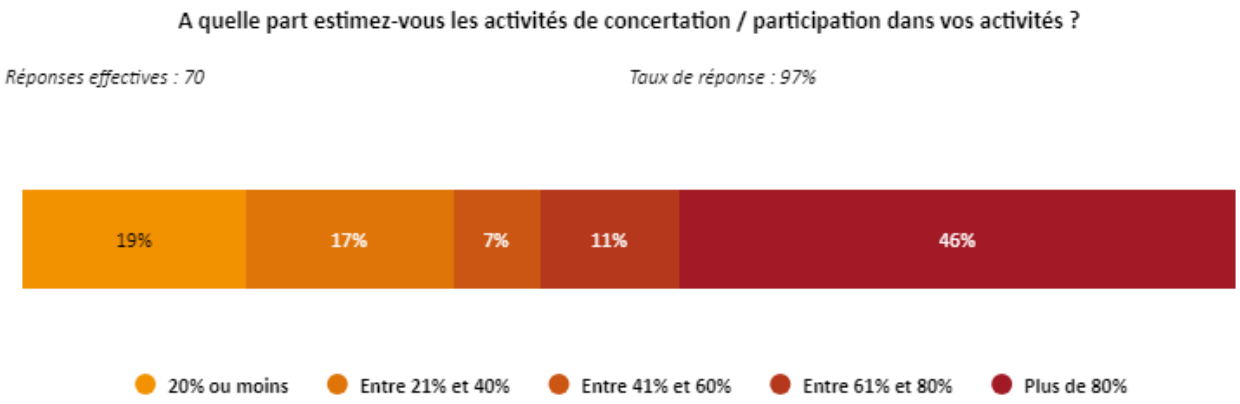


Figure 29: Part des activités de concertation / participation dans l'activité des consultants

A l'occasion des entretiens avec les professionnels, on peut en effet identifier deux situations relativement différentes (et faisant lien avec la place des activités des structures, voir partie 2.2.3) entre d'un côté les **professionnels considérant la concertation et la participation comme un métier à part entière et relativement spécifique** (le terme le plus fréquemment utilisé pour nommer les professionnels de ce secteur est alors « concertant »), quand d'autres estiment qu'il s'agit plutôt d'une **activité intégrée à des missions plus globales** (par exemple dans le domaine de l'urbanisme ou de l'aménagement du territoire).

PARTIE 4.
COMPETENCES ET FORMATIONS

4.1. LES COMPETENCES ET CONNAISSANCES MOBILISEES PAR LES PROFESSIONNELS DE LA CONCERTATION ET DE LA PARTICIPATION

4.1.1. LES COMPETENCES ET CONNAISSANCES ATTENDUES PAR LES MAITRES D'OUVRAGE

Les maitres d'ouvrage et experts interrogés mettent en avant une grande diversité de compétences et de connaissances attendues vis-à-vis des prestataires auxquels ils font appel pour les accompagner dans la mise en œuvre de leurs démarches de concertation et de participation citoyenne. Celles-ci peuvent être structurées autour de trois grands volets :

- Les compétences transversales ou soft skills ;
- Les connaissances nécessaires à l'appropriation des enjeux propres à chaque exercice de concertation ou de participation ;
- Les compétences cœur de métier.

▲ ***Des compétences transversales régulièrement mises en avant en premier lieu***

Les acteurs interrogés mettent en avant un large panel de compétences transversales (ou soft skills) nécessaires à l'exercice des métiers de la concertation publique et de la participation citoyenne.

Les **compétences relationnelles** sont en particulier mises en avant. L'ouverture d'esprit, l'écoute active, l'empathie, la pédagogie, mais également une posture enthousiaste et positive sont vues comme des qualités essentielles pour instaurer un climat favorable à la participation.

« Il faut une appétence pour le contact, être combatif, enthousiaste et optimiste, ne jamais baisser les bras, croire en la nature humaine. Il faut bien sûr des techniques d'animation de réunion, de reformulation, d'écoute active. Mais c'est avant tout une posture d'ouverture, avoir le sourire, que les gens sentent qu'on est contents d'être là. Avoir des valeurs et une conviction, savoir dialoguer avec des personnes qui n'ont pas la même vie », représentante d'une entreprise du secteur de l'énergie

La transparence et la neutralité sont également des qualités attendues pour établir une relation de confiance avec les différentes parties prenantes des démarches de concertation et de participation.

Des compétences en gestion de projet, notamment de projets transversaux et complexes sont également nécessaires afin d'intervenir en lien avec de multiples acteurs et sur des thématiques parfois complexes. Derrière ces compétences en gestion de projet, les maitres d'ouvrage insistent sur la capacité d'organisation, la réactivité, le respect des délais et la capacité à travailler en équipe pluridisciplinaire.

« Je pense tout de suite à des choses plutôt de capacité d'organisation dans le travail, Pour moi, ce qui est quand même très important, c'est la réactivité du prestataire, sa capacité à tenir les délais, à relancer. En fait, moi, quand je prends un prestataire, j'en attends que ça me décharge. Donc, si la charge mentale de relancer les réunions, de voir où en est la mission me reste, ça ne joue pas bien son rôle. Donc c'est des capacités de gestion de projet », représentante d'une métropole

La gestion de la relation client est une autre compétence attendue, axée sur la coopération et le partage d'expérience : *« être dans la coopération et pas dans l'expertise ou la contre-expertise », « Il s'agit d'être dans une compréhension mutuelle ou une coopération mutuelle pour avancer ensemble. On va partir ensemble pour un moment. Donc voilà, il s'agit de partager aussi cette aventure », maitres d'ouvrage.* Il est tout autant

attendu des prestataires qu'ils s'approprient le contexte et les enjeux propres à chaque exercice de concertation ou de participation qu'ils soient force de proposition.

« On veut pouvoir être conseillés sur une stratégie, et en même temps, que le cabinet ne soit pas à côté, et donc de s'intégrer à là où on en est, au projet où on est, à notre vision des choses. Il y a un côté d'adaptabilité qui est important pour moi, et en même temps, c'est intéressant d'être poussé, et peut-être d'être décalé, de nous amener à voir qu'on pourrait faire autrement. C'est une compétence aussi importante d'arriver à sentir comment s'insérer dans le projet, s'approprier les objectifs, les enjeux du projet, tout en étant force de proposition, mais pas arriver avec ses gros sabots en disant c'est comme ça qu'il faut faire », représentante d'une métropole

Des **capacités d'analyse et des qualités rédactionnelles** sont par ailleurs citées afin d'exploiter l'ensemble des matériaux issus des démarches de concertation et de participation de manière exploitable, synthétique et pédagogique.

Enfin, la **gestion du stress face à des situations hostiles et des capacités d'adaptation** sont présentées comme indispensables dans l'exercice du métier : *« ce qui me vient en tête en premier c'est la capacité d'adaptation, savoir s'adapter, savoir rebondir si ça ne se passe pas comme prévu, savoir réagir. »*

▲ ***Une culture générale ou des connaissances plus pointues selon les secteurs***

Aux côtés des différentes compétences transversales précédemment citées, les maitres d'ouvrage évoquent des connaissances attendues de la part des prestataires auxquels ils font appel pour les accompagner dans leurs démarches de concertation et de participation.

Le terme de connaissances ou de « culture minimale » est souvent privilégié à celui d'expertise, notamment dans les domaines suivants :

- **Affaires publiques** : connaissance du fonctionnement des institutions et des jeux d'acteurs ;
- **Sciences sociales :** bagage permettant d'analyser des situations, un contexte ;
- **Juridiques** : maitrise du cadre réglementaire de la concertation, en particulier dans le cadre de concertations obligatoires.

La **connaissance des territoires d'intervention et de leur écosystème d'acteurs** est quant à elle diversement mise en évidence. Il peut s'agir pour certains maitres d'ouvrage d'un avantage certain pour les prestataires la détenant quand d'autres voient celle-ci comme un « petit plus ».

La **connaissance des thématiques** sur lesquelles porte la concertation et participation est enfin généralement appréciée mais pas nécessairement indispensable hormis sur des sujets très techniques, notamment dans les domaines environnementaux et de l'urbanisme : *« Les concertations peuvent se faire avec plusieurs profils d'experts, mais une base technique facilite souvent les échanges*. »

▲ ***Les compétences cœur de métier : ingénierie de la concertation et de la participation et techniques d'animation innovantes***

Les compétences au cœur des métiers de la concertation et de la participation sont principalement d'ordre **méthodologique (ingénierie de la concertation et de la participation)** et centrées sur **l'animation de démarches participatives** en faisant appel à des **techniques d'intelligence collective**. L'absence de méthode clé en main, universelle est soulignée. L'approche doit ainsi s'adapter au contexte local, aux enjeux et à la population concernée : « *Maîtriser tout ce qui est conception, animation, proposition, et aussi remettre en perspective ou proposer des angles différents est vraiment apprécié*. »

Les maitres d'ouvrage mettent particulièrement l'accent sur la capacité des prestataires à aller au-devant des publics afin de les mobiliser dans ces démarches, des **compétences « d'aller-vers »** sont mises en avant.

La maitrise d'un **panel de techniques d'animation** de débats pour des petits ou grands groupes dans lesquels des oppositions peuvent surgir est considéré comme la compétence centrale du métier : « *très souvent, quasiment 100 % des fois, il y a des compétences en animation, que ce soit pour des grands groupes ou des processus d'intelligence collective.* »

Les maitres d'ouvrage mettent régulièrement en avant des **attentes en matière d'innovation dans les démarches de mobilisation des publics et d'animation des démarches.**

« Je ne sais pas si on peut dire que c'est innovant, mais c'est en tout cas les pédagogies actives qui permettent de casser la réunion formelle, classique, descendante, qui permettent d'impliquer plus les habitants. Et puis, dans le côté innovant, il y a aussi le côté un peu bling-bling. Enfin, c'est plus facile de faire de la com et de faire venir... Il y a eu un moment donné où il y a eu un peu la mode des escape games, par exemple. C'est plus facile de faire venir un escape game qu'à une réunion publique. Il y a un côté un peu attirant par la forme. Selon le public qu'on veut toucher, trouver la forme qui va permettre d'atteindre ce public-là. C'est un peu ça », représentante d'une métropole

La **gestion des conflits et de la controverse et la fabrication de consensus** figurent également parmi les compétences clés. Les prestataires doivent non seulement « faire circuler la parole », mais aussi construire des compromis acceptables pour toutes les parties.

Enfin, des **compétences en communication** peuvent être attendues afin de concevoir des outils d'information pédagogiques et clairs.

4.1.2. LES ATTENTES DES ENTREPRISES ET LES COMPETENCES EFFECTIVEMENT DETENUES PAR LES PROFESSIONNELS

Dans l'enquête par questionnaire, les dirigeants et directeurs étaient questionnés sur les compétences et connaissances qu'ils attendent au sein de leurs équipes. En miroir, l'ensemble des professionnels [34] mobilisés sur des démarches de concertation et de participation étaient questionnés sur les compétences et connaissances qu'ils pensent mobiliser dans ces activités. Leurs réponses sont mises en parallèle dans les parties qui suivent.

▲ ***Des compétences transversales de savoir-être et de gestion de projet aux côtés de compétences plus spécifiques au métier en matière d'animation et de mobilisation des publics***

Les principales compétences attendues par les **dirigeants et directeurs** d'unité vis-à-vis de leurs équipes intervenant sur des prestations de concertation et de participation sont les **techniques d'animation, la mobilisation des publics, les savoir-être, la gestion de projet et les compétences rédactionnelles** (*figure 23.a*). Ces items ont obtenu un score d'importance[35] plus élevé que les autres modalités et sont donc les premiers critères atttendus au sein des équipes.

De leur côté, les **professionnels** intervenant sur ces prestations mentionnent les compétences **en gestion de projet** (1ère position des compétences détenues pour les consultants contre 4ème position des compétences attendues par les dirigeants et directeurs d'unité), les techniques d'animation et le savoir-être (*figure 23.b*). Bien qu'arrivant plutôt plus bas dans le classement, le conseil politique est un compétence davantage citée par les consultants que par les dirigeants et directeurs d'unité.

[34] *Les dirigeants et directeurs étaient également questionnés sur les compétences qu'ils mobilisent quand ils interviennent eux-mêmes sur des démarches de concertation et de concertation. Leurs réponses sont donc comprises dans la figure 24.b.*

[35] *Le score d'importance est calculé selon la fréquence de sélection d'une modalité et le classement à laquelle cette dernière est positionnée (question ordonnée).*

Les autres compétences attendues des dirigeants et directeurs citées dans le champ libre montrent des attentes en terme de capacités d'analyse et d'intégration d'approches participatives et le développement d'une posture de dialogue citoyen. Les autres compétences mentionnées par les consultants sont l'analyse sociopolitique, l'anticipation et les compétences en science politique et en sociologie.

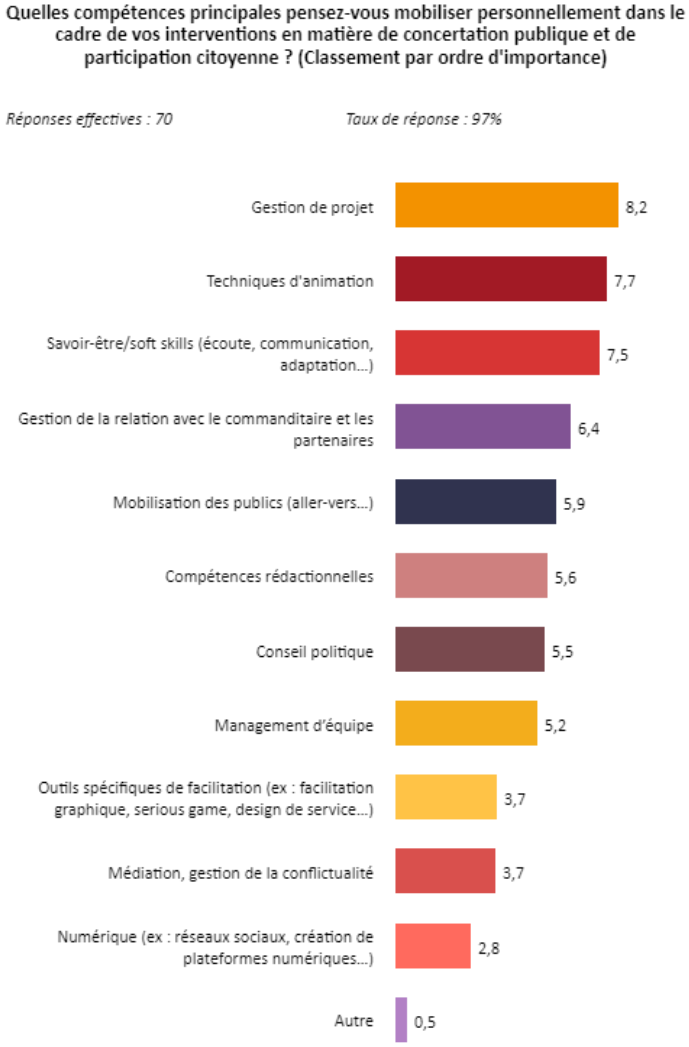


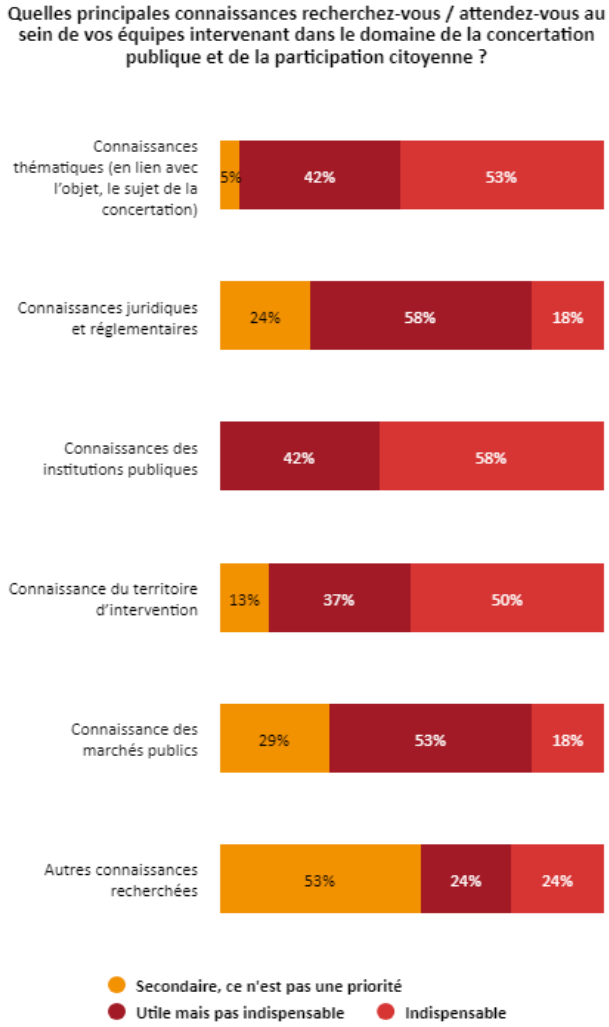
Figure 30.a : Compétences principales attendues par les dirigeants et directeurs d'unité (à gauche)

Figure 23.b : Compétences mobilisées par les professionnels (à droite)

▲ ***Un trio de connaissances recherchées et mobilisées : connaissances thématiques en lien avec l'objet de la concertation, connaissances des institutions publiques et connaissances des territoires***

Les connaissances thématiques, les connaissances des institutions publiques et la connaissance du territoire d'intervention sont les trois dimensions les plus mises en avant par les dirigeants/directeurs *(figure 24.a)* et les professionnels *(figure 24.b)*.

On observe néanmoins des écarts entre la priorisation des attentes des dirigeants et directeurs d'unité et les connaissances effectivement mobilisées par les professionnels.



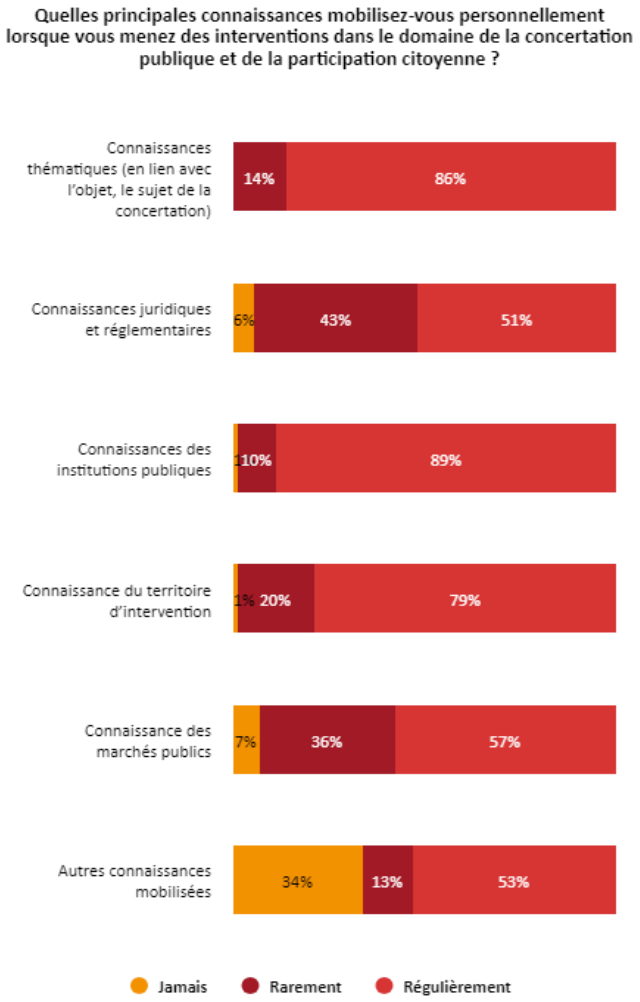


Figure 31.a: Connaissances principales attendues par les dirigeants et directeurs d'unité (à gauche)

Figure 323.b: Connaissances principales mobilisées par les professionnels (à droite)

En effet, les connaissances thématiques sont jugés indispensables par environ la moitié des dirigeants et directeurs d'unité alors que les consultants sont 86% à indiquer les mobiliser régulièrement. C'est également le cas pour les connaissances des institutions publiques : 61% des dirigeants et directeurs d'unité les jugent indispensables alors que cette compétence est mobilisée régulièrement par près de 90% des consultants.

Parmi les autres connaissances recherchées par les dirigeants et directeurs d'unité, on retrouve diverses attentes. Les connaissances métier de la concertation et de la participation (différents types de démarches participatives), l'implantation des acteurs sur un territoire, la culture et la communication politique sont des connaissances citées par les dirigeants et directeurs d'unité. Ils attendent également de leurs consultants la mobilisation de « Méthodes et outils d'animation » mais aussi une « Aisance orale et relationnelle » ou encore une « culture numérique ». On retrouve dans les précisions des consultants sur les autres connaissances mobilisées des aspects également recherchés par les dirigeants et directeurs d'unité notamment en ce qui concerne les techniques et outils d'animation. La « communication » et les méthodes de « l'intelligence collective » sont aussi mobilisées par les consultants.

▲ ***Des compétences et connaissances pour partie spécifiques au domaine mais également en large partie communes aux autres métiers de l'étude et du conseil***

Les entretiens convergent vers les compétences ressorties des analyses quantitatives. Elles peuvent être regroupées sous deux catégories principales :

1. **Les compétences « cœur de métier »** : ce sont les compétences qui sont spécifiques à la concertation publique et à la participation citoyenne.

2. **Les compétences relatives au secteur du conseil et/ou génériques** (transversales et/ou transférables à d'autres secteurs) : ce sont des compétences détenues également au sein d'autres entreprises de la branche, voire d'autres branches.

Celles-ci sont présentées dans les schémas ci-après puis déclinées plus finement dans les tableaux qui suivent.

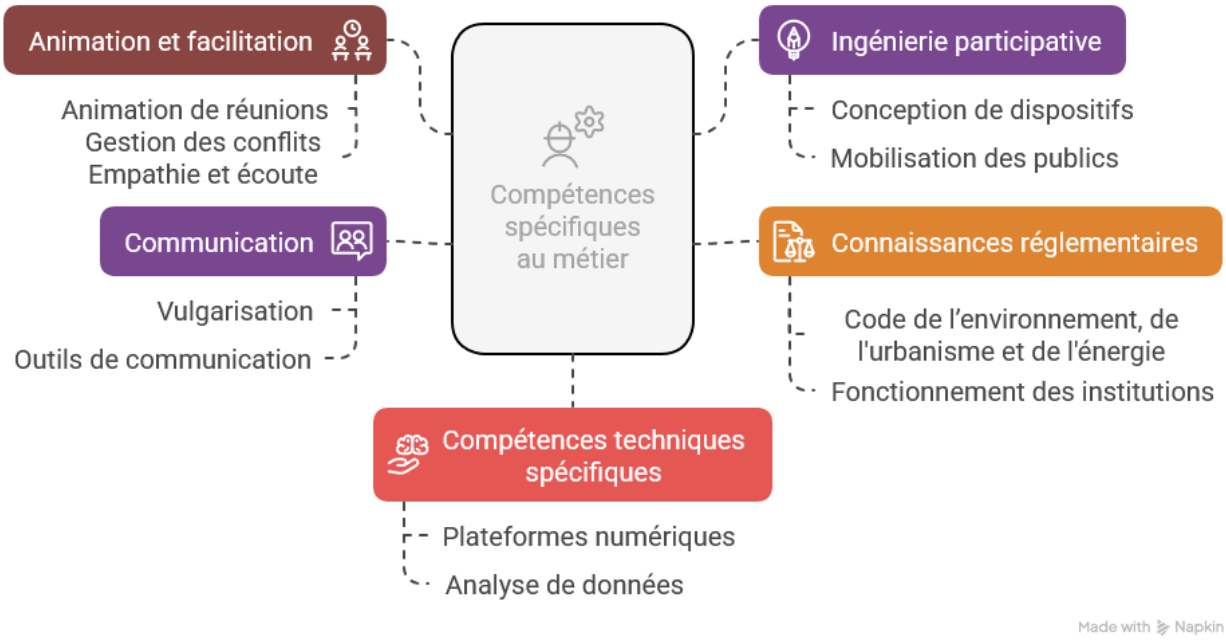


Figure 33 Les compétences « cœur de métier » détenues par les professionnels

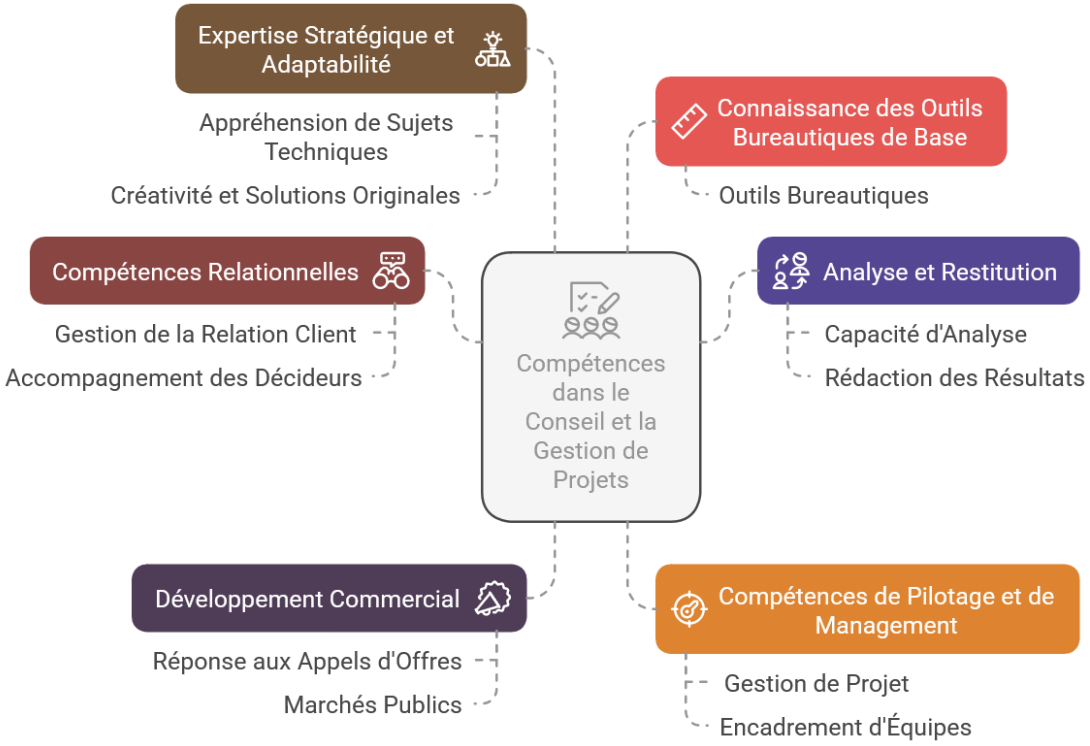


Figure 34 : Les compétences non spécifiques détenues par les professionnels

Dans le détail, nous observons plusieurs éléments qui ressortent particulièrement des compétences citées par les agences :

1. Compétences spécifiques au métier de la concertation publique et de la participation citoyenne	
	Animation et facilitation - Animation de réunions, d'ateliers et de débats publics - Gestion des conflits (sécuriser le cadre, éviter les violences, …) et médiation - Empathie et capacité d'écoute vis-à-vis des participants - Méthodologies participatives (ateliers, balades urbaines, outils numériques, etc.), impliquant la connaissance des méthodes d'intelligence collective et de facilitation
	Ingénierie participative - Conception et mise en œuvre de dispositifs participatifs (jurys citoyens, conférences de consensus, concertations réglementaires et volontaires, etc.) - Développement et structuration de compétences en anticipation et prospective (stratégies de concertation) adaptées aux enjeux des projets - Capacité de mobilisation des publics et adaptation aux différents profils de participants, notamment capacité à aller à la rencontre des publics pour les impliquer (« aller-vers »)
	Connaissances de base des processus réglementaires et institutionnels (CNDP, code de l'environnement et de l'urbanisme, fonctionnement des collectivités territoriales,…) et des institutions
	Communication - Rédaction et communication adaptée aux publics ciblés - Capacité à vulgariser des sujets complexes, permis notamment par la facilitation graphique et les outils visuels pour rendre les concertations et leurs résultats plus accessibles - Conception d'outils de communication (affiches, brochures, vidéos, supports numériques)
	Compétences techniques spécifiques - Usage et conception de plateformes numériques de participation - Cartographie et analyse spatiale pour la concertation territoriale - Compétences de base en design et webdesign (ex : WordPress) - Utilisation d'outils d'analyse de données et d'intelligence artificielle pour traiter les contributions

2. Compétences non spécifiques au métier de la concertation publique et de la participation citoyenne	
	Compétences relationnelles - Gestion de la relation client et suivi des missions - Accompagnement des décideurs dans la prise en compte des résultats des matériaux analysées - Communication et aisance à l'oral et à l'écrit
	Analyse et restitution - Capacité d'analyse et de synthèse des matériaux recueillis - Rédaction et restitution des résultats sous différentes formes (rapports, synthèses, supports visuels)
	Développement commercial : réponse à des appels d'offres et marchés publics
	Compétences de pilotage et de management - Gestion de projet : travail en équipe à l'externe (capacité à collaborer efficacement avec d'autres professionnels et partenaires) - Gestion de projet et coordination d'équipes (pilotage de projets) - Encadrement d'équipes et développement des compétences des collaborateurs (management d'équipes) - Accompagnement des évolutions de carrières, notamment des juniors (management d'équipes)
	Expertise stratégique et adaptabilité aux sujets et interlocuteurs - Capacité à appréhender rapidement des sujets techniques et/ou scientifiques (climat, mobilité, aménagement urbain, énergie, ...) - Créativité et capacité à proposer des solutions originales et adaptées aux besoins du client - Adaptation aux évolutions des attentes des parties prenantes - Flexibilité et adaptabilité aux changements - Evaluation et mesure de l'efficacité des interventions de concertation-participation
	Connaissance des outils bureautiques de base

A noter que certaines compétences ne sont pas ou peu détenues et nécessaires pour tous les postes, notamment celles relatives au numériques (plateformes en ligne), à l'usage de l'IA (degré de maturité des agences), à la réglementation (concertations obligatoires), et au management et à la gestion de projet (degré de responsabilité).

Enfin, au sujet des compétences de communication, plusieurs tendances sont ressorties :

- Certains revendiquent le fait de ne faire que de la concertation et de la participation, et les distinguent bien de la communication. L'une des professionnels interrogés explique justement avoir quitté une

agence pour une autre car son premier poste comportait trop de communication. Dans ces agences, la communication est systématiquement externalisée.

- D'autres indiquent avoir une dominante « concertation/participation » parmi leurs activités, mais proposent également à la marge des prestations de communication de moindre envergure (réalisation de flyers par exemple). Ces agences ont souvent des compétences de base/minimales en communication et graphisme, notamment via des recrues qui pouvaient avoir une appétence ou une expérience dans le domaine antérieurement.
- Enfin, une dernière catégorie d'agences met en avant sa double casquette communication et concertation/participation. Ces agences peuvent internaliser des compétences plus développées dans la communication, en détenant par exemple un studio graphique en interne et en recrutant des communicants.

« On est tous généralistes dans l'agence, au sens où on est tous amenés à travailler sur de la concertation et de la communication publique. Parce qu'en réalité, quand on fait de la concertation, on doit déployer de la communication sur le projet, aussi pour mobiliser les participants, les citoyens et autres. Et quand on fait de la communication, on en profite pour essayer parfois d'avoir une dimension participative. Les deux, souvent, marchent ensemble et aussi parce qu'on accompagne des projets. Et quand on accompagne des projets, il y a une phase de concertation, mais une fois que ça se termine, souvent, on continue à accompagner le projet aussi sur la communication. Ce sont les deux cœurs de métier. Ça veut dire que tout le monde ici sait faire les deux. Et comme on est tous un peu spécialisés dans notre domaine, on doit monter en compétence sur l'autre domaine, » un professionnel en agence.

Mise en perspective avec le Royaume-Uni et le Québec : des référentiels structurés

Au Royaume-Uni, des associations particulièrement actives en matière de structuration telles que Involve UK et The consultation institute ont cherché à lutter contre l'externalisation des coûts. Au Québec, d'autres associations telles que AQP2 et AIP2, ont eu le besoin de muscler la force de la parole citoyenne face à des firmes privées et une approche institutionnelle technocratique. Ainsi, dans les deux cas, **la question des compétences des professionnels a fait l'objet d'un travail à part entière par ces associations.**

Au Québec[36], la certification CP3 (Certified Public Participation Professional) est un programme de désignation professionnelle établi par IAP2 Canada en collaboration avec des organisations des États-Unis, et accessible aux membres (adhésion payante et formation payante) de l'IAP2 et des antennes régionales. **La vision du certificat est de servir de norme en matière de participation et d'engagement public**, **en dotant les professionnels des compétences essentielles, des connaissances et de la compréhension éthique nécessaires pour concevoir, planifier et mettre en œuvre la participation publique.**

Le programme CP3 comprend deux niveaux de désignation : Professionnel Certifié en Participation Publique (CP3) et Maître Professionnel Certifié en Participation Publique (MCP3). La certification CP3 atteste que le professionnel possède les compétences de base requises dans le domaine de la participation publique et répond à un ensemble de critères reconnus internationalement. A noter que l'obtention de la certification CP3 est une condition préalable pour pouvoir postuler à la certification MCP3, qui concerne des compétences et qualifications plus avancées. **La certification CP3 se distingue du « Certificat P2 »**

[36] Le propos se base sur la certification CP3 de l'IAP2 proposé par l'AQP2. Des informations générales sur le programme sont disponibles à cette adresse : https://iap2canada.ca/cp3-program-overview/ . Le détail des « Core competencies » de cette certification est disponible en annexes.

de l'IAP2 Canada : le certificat valide l'acquisition de connaissances fondamentales, tandis que la désignation CP3 est une reconnaissance professionnelle obtenue par une évaluation des compétences plus avancées.

Cinq compétences de base sont identifiées et, pour le Canada, 31 critères sont définis : compétences en matière de planification et d'application du processus de participation (1.0), qui incluent la définition des objectifs, l'analyse des parties prenantes et la sélection du niveau approprié du spectre de l'IAP2 (il s'agit de l'échelle de participation de l'information à la délégation) ; compétences en matière de planification et de mise en œuvre d'événements (2.0), portant sur la conception d'agendas, l'identification des besoins logistiques et la gestion des conflits ; Utilisation appropriée des techniques de participation (3.0), qui évalue la capacité à choisir et à appliquer diverses techniques adaptées aux objectifs et aux parties prenantes ; Compétences en communication (4.0), axées sur l'élaboration d'objectifs de communication, l'écoute active et la communication efficace à l'oral et à l'écrit ; et enfin, les aptitudes interpersonnelles en participation (5.0), qui pointent la capacité à travailler avec le public de manière collaborative.

Au Royaume-Uni, le même effort de structuration des compétences a été réalisé par Learning for Involvment, en lien avec Involve UK dans le cadre du NHS Citizn, avec **un référentiel établi en 2023 qui sert de base aux formations dispensées par l'association**[37].

Le référentiel de compétences pour les professionnels de la participation publique (« PPI » dans le référentiel) est structuré autour de **cinq domaines de compétences principaux** :

- **« *Communications/influencing* »** : ce domaine englobe les compétences en matière de présentation, de défense de la PPI, de rédaction (en langage clair et pour les rapports), d'influence auprès des cadres supérieurs et des chercheurs, d'affirmation de soi et de leadership ;
- **« *Organisational* »** : on retrouve ici la chefferie de projet avec les compétences informatiques, la gestion du temps, la budgétisation, la gestion et la stratégie du projet.
- **« *Facilitation* »** : la gestion des outils de facilitation, la gestion des attentes des participants, la résolution des conflits, l'établissement de relations de confiance, l'animation de réunions, l'empathie et l'intelligence émotionnelle.
- **« *Diversity literacy/EDI awareness* »** : ce domaine concerne la capacité à travailler avec différents groupes et communautés, la compréhension des différents besoins en matière d'accessibilité et la compétence « culturelle ».
- **« *Technical* »** : il s'agit ici de la compréhension et de la connaissance des différents modèles de PPI (par exemple, consultation, coproduction), la compréhension et la connaissance de la PPI dans différents domaines, l'impact et l'évaluation.

Chacun de ces cinq domaines de compétences est ensuite structuré en **trois niveaux de progression ou de maîtrise** : « *Developing* » (En développement) pour ceux qui débutent ou qui ont une compréhension de base de la PPI. Il met l'accent sur la compréhension de l'importance de la PPI, la capacité à communiquer en langage clair et la motivation à apprendre, « *Capable* » (Compétent) pour ceux qui sont capables de planifier et de réaliser des activités de PPI de manière autonome, « *Proficient* » (Expert) = pour ceux qui ont une expertise approfondie et peuvent jouer un rôle de leader dans les démarches. Ce dernier niveau met l'accent sur la défense de la participation à un niveau supérieur, le partage d'expériences à un niveau élevé via la formation, l'initiation de réseaux, la gestion de situations difficiles, etc.

En comparaison avec la certification CP3, le référentiel du Royaume-Uni propose une approche par niveaux de maîtrise au sein de domaines de compétences plus larges, là où la certification CP3, quant à elle, établit

[37] Le « Professional framework for public participation practitioners » développé par Involve Ul est disponible à cette adresse (également en annexes) : https://www.learningforinvolvement.org.uk/wp-content/uploads/2024/08/Framework-final-2023-licensed-combined-colour-and-BW.pdf

des critères de qualité spécifiques (31 au Canada) pour cinq compétences de base. Bien que les deux approches visent à définir les compétences essentielles des professionnels de la participation, le référentiel britannique offre une granularité supplémentaire en décrivant des niveaux de développement au sein de chaque compétence, ce qui peut être utile pour l'auto-évaluation et la planification du développement professionnel.

4.2.L'ACCES AUX FORMATIONS CONTINUES

4.2.1. LES PRATIQUES DES ENTREPRISES EN MATIERE DE FORMATION DE LEURS SALARIES

▲ ***L'importance des apprentissages sur le terrain et des pratiques de formation principalement centrées sur l'interne et l'auto-formation***

80% des dirigeants et directeurs d'unité indiquent avoir mobilisé des formations pour leurs équipes intervenants dans le champ de la concertation publique et de la participation citoyenne. Pour 56% des répondants il s'agissait de formations en interne délivrées par un membre de l'équipe (*figure 37*). Pour près d'un sur deux il s'agissait d'auto-formation notamment à l'aide de MOOC, webinaires ou colloques. En ce qui concerne les formations externes, seulement 11% indique qu'il s'agissait de formations diplômantes ou certifiante tandis que cette part s'élève à près de 40% sur des formations externes non diplomantes ou certifiantes.

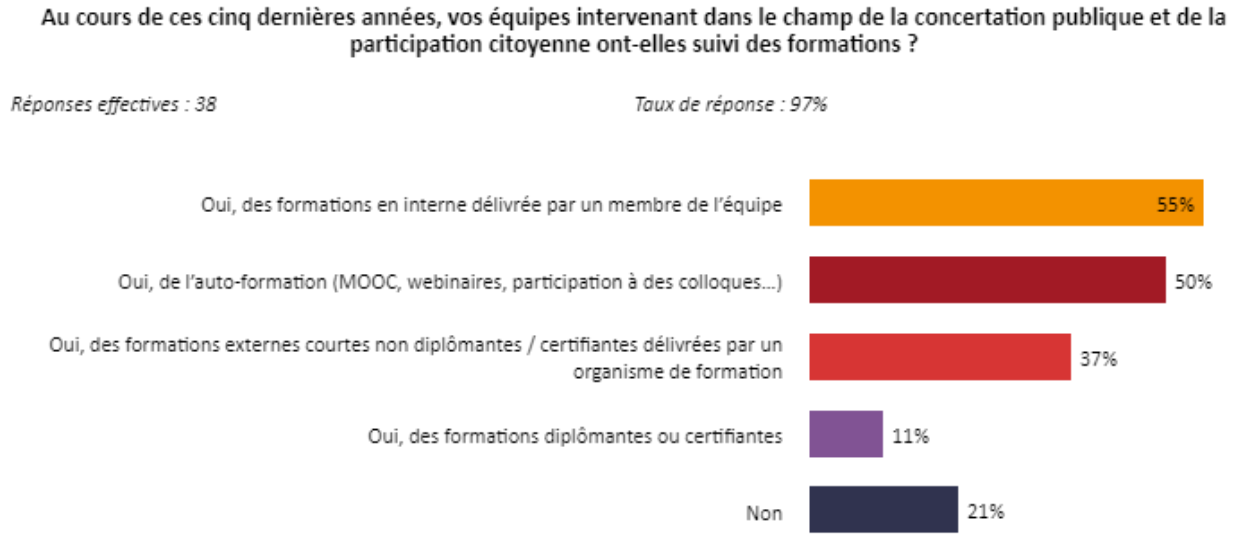


Figure 35 : Formations suivies (vision des dirigeants et directeurs d'unité)

Les entretiens conduits confirment **l'importance des formations internes, l'apprentissage sur le terrain et la place du partage d'expériences** permise notamment dans le cadre de réseaux professionnels tels que les évènements organisés par l'Institut de la Concertation et de la Participation Citoyenne, de Démocratie ouverte ou encore de décider ensemble.

On observe en particulier :

- **L'organisation de formations ponctuelles délivrées par des consultants en interne de l'entreprise** (les plus expérimentés généralement), notamment sur des sujets telles que les

méthodes d'animation, la gestion des conflits, la médiation ou encore l'utilisation de logiciels spécialisés. Ces formations sont généralement organisées au besoin, notamment à l'occasion de nouveaux arrivants dans l'entreprise. Les structures qui ont développés une offre de formation externe peuvent également faire participer leurs nouveaux entrants à celles-ci.

- **Une valorisation de l'analyse des pratiques ou du partage d'expériences**, considérés comme des moyens efficaces de capitaliser sur les savoir faire interne et de favoriser une amélioration continue dans les interventions. Certaines entreprises ont mis en place des rendez-vous réguliers de capitalisation au sein de leurs équipes et certains dirigeants évoquent l'intérêt qu'il pourrait y avoir à faire appel à un tiers extérieur pour animer des échanges d'analyse de la pratique favorisant la prise de recul sur ses expériences et difficultés vécues lors des interventions. A ce sujet, certains regrettent d'ailleurs de ne pas avoir l'occasion de partager et de s'ouvrir davantage aux autres professionnels du secteur.
- **Un recours fréquent à l'auto-formation**, **au compagnonage et à l'apprentissage sur le terrain**, parfois sous forme de binômes, notamment pour les compétences techniques et l'acquisition de connaissances thématiques. Ces apprentissages sont généralement de réalisés de manière informelle. Aucune entreprise n'a mentionné par exemple avoir mis en place un dispositif plus structuré d'action de formation en situation de travail (Afest).

Ainsi, même si le métier se structure, que des formations initiales spécialisées ou intégrant des enseignants particuliers dans le champ de la concertation se sont développées, **la formation se fait encore beaucoup sur le terrain une fois en poste.** Par ailleurs, certains dirigeants estiment aussi que certaines compétences ne peuvent s'acquérir que par la pratique, et certaines connaissances (notamment celles en lien avec les thématiques des concertations) ne peuvent également être détenues qu'au fil des projets de concertation, surtout dans le cas d'agences travaillant sur des thématiques diverses et variées

▲ ***Des stratégies formation peu structurées et des difficultés mentionnées par 1/3 des dirigeants et directeurs concernant l'accès aux formations***

Près des deux tiers des dirigeants et directeurs **n'ont pas ou peu rencontré de difficultés dans l'accès à des formations en lien avec les activités de concertation et de participation** *(figure 38)*. Parmi ceux ayant rencontré des difficultés, ils citent un manque d'informations sur les formations existantes (9 sur 13 réponses) mais aussi le manque d'offre de formation adaptée aux besoins ou encore le coût des formations (8 sur 13 réponses pour chacune des modalités). Le manque de disponibilité et/ou d'intérêt par les salariés ainsi que la difficulté d'identification des besoins individuels et collectifs de l'équipe sont mentionnés par seulement un répondant.

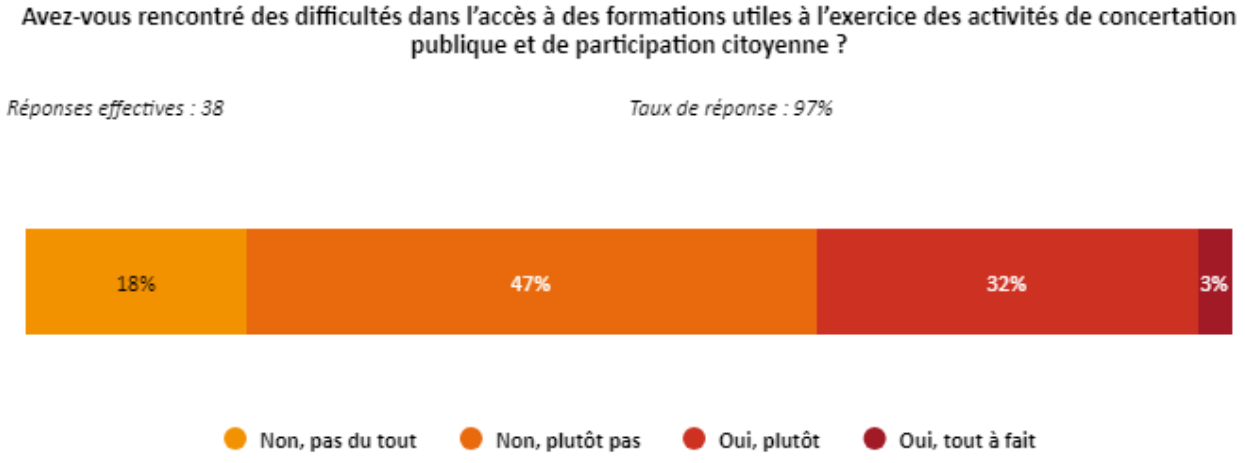


Figure 38 : Difficultés d'accès aux formations (vision des dirigeants et directeurs d'unité)

Les entretiens conduisent en effet à identifier que les entreprises (en lien avec leur petite taille pour la plupart) ont rarement structuré une stratégie de formation continue à destination de leurs salariés. Ils évoquent le manque de temps et de ressources comme principaux facteurs explicatifs, mais également un défaut de connaissance du fonctionnement des fonds de formation et des OPCO pour certains. Ils soulignent également régulièrement peiner à trouver des offres adaptées à leurs besoins spécifiques.

« Dans le cadre des formations proposées par l'OPCO dans son catalogue, on avait ciblé une formation management pour nos deux responsables d'équipe quand elles ont pris leur poste. Elles étaient assez déçues parce que c'était un peu trop généraliste, pas très ciblé », un co-fondateur d'agence de concertation.

▲ ***Plus largement, des politiques RH peu structurées dans les plus petites entreprises***

La faible structuration des stratégies formation s'accompagne également dans plusieurs des entreprises interrogées de politiques et process RH peu définis, en particulier dans les plus petites entreprises ne disposant pas de fonction RH.

Certaines évoquent alors un besoin d'appui dans le domaine, qu'elles ont parfois pu aller chercher auprès de prestataires externes afin de réaliser un audit sur les questions RH qui a pu les amener à travailler ensuite sur divers sujets tel que les temps de travail, la classification des métiers ou les process RH.

4.2.2. LES FORMATIONS CONTINUES SUIVIES PAR LES PROFESSIONNELS

▲ ***Moins d'un tiers des professionnels indiquent avoir bénéficié de formations continues en lien avec leurs interventions de concertation et participation au cours des cinq dernières années***

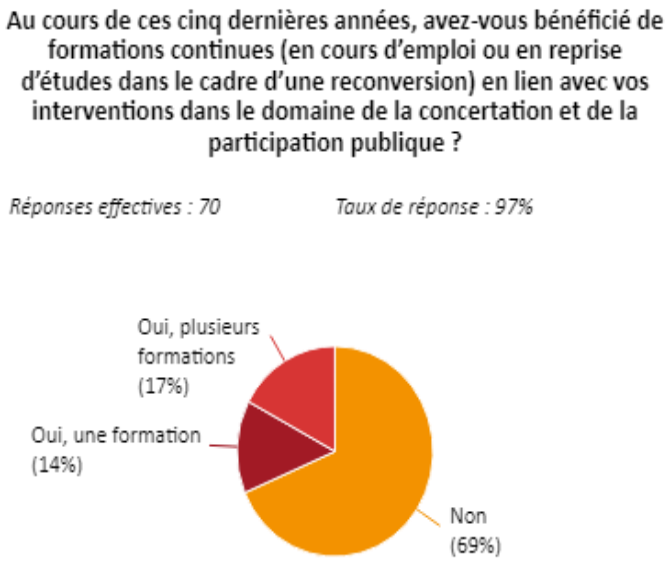


Figure 39: Formations suivies par les répondants

Si 80% des dirigeants et directeurs d'unité indiquent que leurs équipes ont bénéficié de formation, **seulement 30% environ (soit 22 répondants) des consultants précisent avoir bénéficié d'une formation au cours des cinq dernières années** (*figure 39*). Pour les consultants ayant suivi plusieurs formations sur cette période, la part d'entre eux descend à 17%.

L'autoformation (19 répondants) et les formations internes (11 répondants) sont les plus fréquentes concernant les 22 consultants ayant suivi à minima une formation au cours des cinq dernières années. Pour sept d'entre eux il s'agissait d'une formation diplomante ou certifiante et pour quinze de formations externes courtes non diplômantes ou certifiantes.

▲ ***Des formations centrées prioritairement sur les techniques, méthodes et outils***

Selon l'enquête, ces formations portaient principalement sur des **techniques, méthodes et outils mobilisables** dans le cadre de démarche de participation et concertation (17 répondants sur 22) – *figure 40*. Les formations concernant la **conception, suivi et évaluation d'une démarche de concertation / participation** mais aussi la **médiation et la gestion des conflits** ou encore les formations aux **outils numériques** ont concerné environ un tiers des répondants (8 sur 22). Les autres aspects vus en formation par les consultants concernent une formation généraliste, une formation de prise de parole en public et une formation en langue (brésilien).

Dans le cadre des entretiens auprès des professionnels en poste, plusieurs formations réalisées en interne ou via un organisme externe ont été évoquées et peuvent être regroupées en quatre catégories :

- **Des formations techniques** : analyse de gros corpus de données, recours à l'IA, maîtrise des outils numériques de concertation et de participation ;
- **Des formations liées à l'animation des participations et concertations** : gestion des conflits et médiation, prise de parole en public, techniques d'animation, facilitation graphique, écoute active ;
- **Des formations thématiques** : discrimination et inclusion, projets urbains ;
- **Des formations relatives à des compétences transversales** : management et gestion de la relation client, compétences relationnelles, gestion du temps, communication sur les réseaux sociaux.

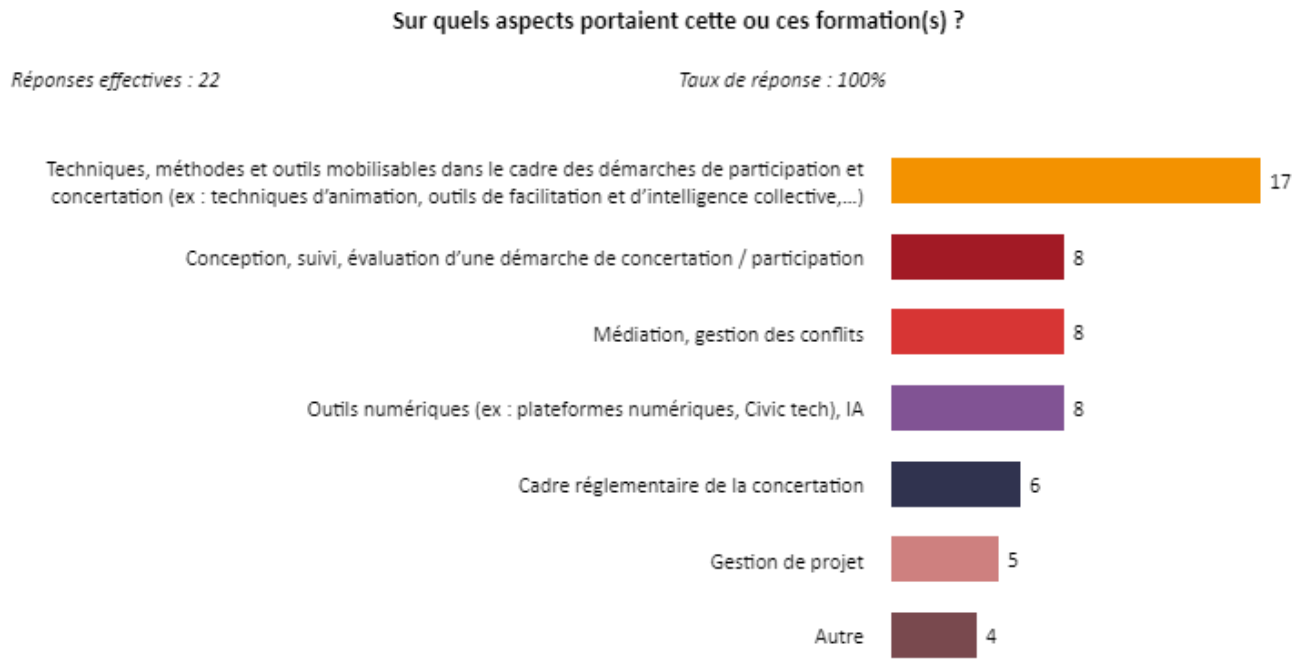


Figure 36: Aspects des formations suivies

▲ ***Un défaut de lisibilité de l'offre de formation existante***

L'offre de formation n'est « plutôt pas » voire « pas du tout » jugée lisible par plus de la moitié des consultants (53%) et 44% la juge insuffisante (*figure 29*). Concernant l'adéquation des formations à leurs besoins en termes de contenus et de modalités, le sentiment est plutôt partagé entre les répondants. Notons également que la part de « Ne sait pas » sur ces items est plus ou moins importante, probablement à cause

de la faible part de consultants ayant suivis des formations ces cinq dernières années comme nous l'avons observé plus haut (*Figure 41*).

Parmi les précisions apportées sur les manques, les répondants mentionnent : « un manque de diffusion de l'information sur ces formations », l'absence d' « une offre clairement lisible et de qualité ». Les formations sont jugées « trop généralistes » ou trop portées « sur la théorie ». Des formations de « professionalisation », de « prise de parole en public » ou encore de « posture, gestion de conflit » sont aussi mentionnées par les consultants comme des besoins à couvrir. Les entretiens pointent les mêmes limites en termes de lisibilité de l'offre existante et d'absence d'offre totalement adaptée aux spécificités du métier.

Pour davantage répondre aux besoins des consultants des « formations initiales dans le domaine » sont attendues de même que des formations continues régulières « par exemple 1 à 2 jours par mois pour l'actualité, la mise à jour et un jour en présentiel par trimestre ». Cibler la communication sur ces formations et « structurer le secteur » sont également des pistes d'améliorations mentionnées. Au cours des entretiens, les professionnels ont également mis en avant leur intérêt pour **des approches pédagogiques actives et des mises en situation pratiques**, ainsi que des échanges de pratiques. Ils mentionnent fréquemment leur intérêt pour des formations dans le **domaine de la gestion des situations conflictuelles, des outils permettant de dynamiser les concertations** (ex : facilitation graphique), sur l'inclusion des publics diversifiés dans les démarches de concertation, en management et gestion client lors du passage à des postes de responsables de projets ou encore dans l'analyse et la rédaction. Les dirigeants soulignent relativement fréquemment le besoin de leurs équipes de se renforcer sur les aspects d'analyse et de rédaction, attente également exprimée par les maitres d'ouvrage lors des entretiens conduits avec ceux-ci.

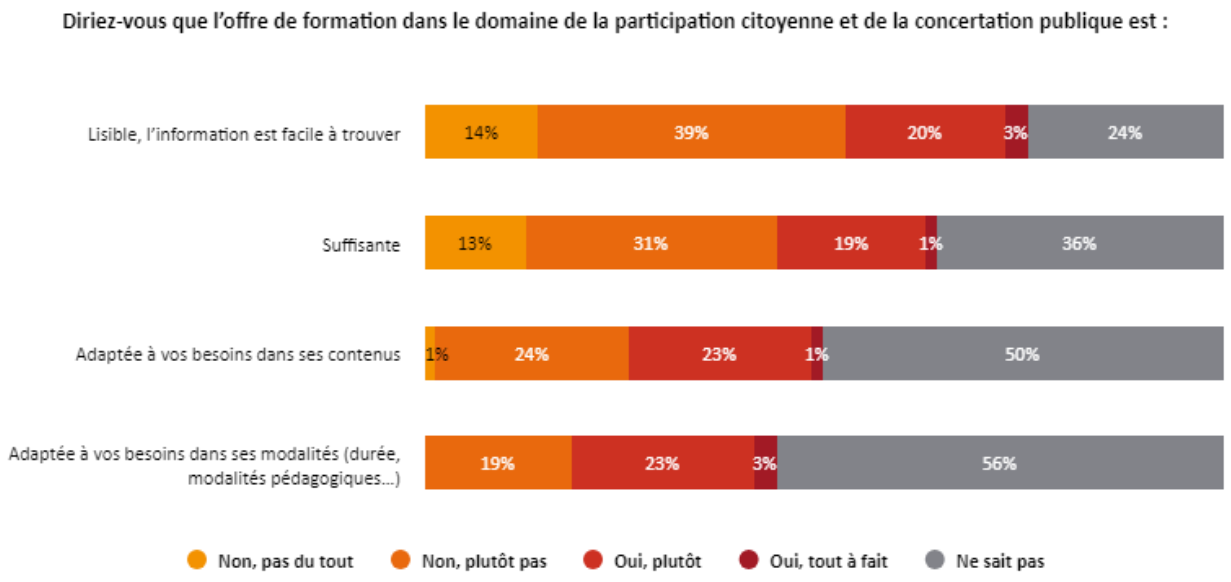


Figure 37: Items d'évaluation de l'offre de formation dans le domaine de l'étude

▲ *Une offre de formation continue peu lisible*

Le recensement des formations continues permet d'identifier **une trentaine de formations à la concertation ou à la participation citoyenne** (hors masters ouverts à la formation continue et hors formations du CNFPT réservées aux agents publics). Il s'agit majoritairement de **formations courtes allant de 2 jours à 6 jours**. Certaines sont proposées de manières récurrente (une à plusieurs sessions annuelles) quand d'autres apparaissent plus ponctuelles. A noter que plusieurs des entreprises interrogées déploient également des prestations de formation, soit en intra à la demande d'une structure (parfois de manière intégrée à une prestation d'AMO à la concertation – participation) soit en inter-entreprises / inter-institutions (cas de l'entreprise Lisode – formation « concevoir, faciliter et évaluer un processus de concertation territoriale » - 3

jours). Un organisme interrogé (Ifree) indique avoir souhaité inscrire une de ses formations au RNCP (« pilote de dispositifs participatifs ») sans y parvenir (la formation n'est aujourd'hui plus reconduite).

Ce recensement permet également d'identifier des formations assez spécifiques à certains domaines (ex : « s'outiller à l'habitat participatif » - Les ateliers [de]concertants ; « Intégrer la participation citoyenne dans les projets urbains et architecturaux » - association MAJ) ainsi qu'une offre de formation délivrée par des réseaux de professionnels en faisant appel à des professionnels du domaine (ex : offre de formation de l'association Cap'com).

L'identification de ces offres apparait peu aisée, leur permanence pas toujours explicite ni même leurs conditions d'accès et leurs modalités, confirmant les propos recueillis après des professionnels du secteur.

En revanche, on peut souligner l'existance **d'une offre de formation davantage structurée dans le domaine à destination des agents publics**, notamment des agents territoriaux. Celle-ci est intégrée dans le catalogue du CNFPT et adaptée à différents sujets, par exemple :

- **Politiques environnementales** : concevoir et animer une concertation locale pour améliorer l'efficacité des projets de sa collectivité (stage de 2 jours)
- La concertation territoriale dans les projets de gestion de la **ressource en eau** (stage de 2 jours)
- La concertation avec les citoyens dans les projets **d'infrastructures de voirie** (stage de 2 jours)
- La démocratie participative et la place du citoyen dans **l'action publique locale** (itinéraire de 9 jours) :
  - L'accompagnement des démarches participatives et de concertation **avec les habitants** (4 jours)
  - L'organisation et l'animation des **débats publics** (3 jours)
  - **Le budget participatif** comme outil d'un investissement partagé et citoyen (2 jours)

Mise en perspective avec le Royaume-Uni et le Québec : des formations principalement assurées par les associations fer de lance

En dehors de quelques offres à la marge – et souvent introductives -, l'essentiel de l'offre de formation professionnelle au Québec et au Royaume-Uni sont assurées par les associations qui sont actives sur le domaine.

Au Royaume-Uni, nous avons repéré quelques formations introductives (ex. « Engagement and participation online training » de la tnta en 2h30[38]) ou plus spécifiques (ex. certification « Citizen engagement and digital services » de la London School of Emerging Technology sur 2 semaines[39]) mais **l'essentiel des formations professionnelles sont assurées par Involve UK et The Consultation Institute.**

Concernant Involve UK[40], l'approche est guidée par le référentiel présenté plus tôt. Leur offre comprend **des formations standardisées** (introduction à la facilitation, compétences en facilitation, engagement public, conception de processus et développement de stratégie) **ainsi que des formations sur mesure** (méthodes spécifiques comme le World Café, engagement délibératif en ligne, organisation d'assemblées citoyennes).

L'approche pédagogique d'Involve se distingue par son **caractère personnalisé, et une volonté d'interactivité**. Les formations sont toujours adaptées aux besoins spécifiques et privilégient l'application pratique des concepts à des cas réels, et favorisent l'apprentissage et l'échange entre pairs. L'organisme fournit des supports complets (diapositives, cahiers d'exercices, modèles) utilisables par les stagiaires dans leur pratique professionnelle. En tant qu'organisation caritative, Involve s'efforce de maintenir des tarifs accessibles, variant selon le type de formation (standardisée ou sur mesure) et sa durée.

En plus de cette offre de formation, des Masterclass sont proposées aux membres de façon ponctuelle (ex. facilitation)[41] et de multiples ressources en accès libre pour s'autoformer aux enjeux ou encore aux outils de la participation citoyenne.

Illustrations des ressources disponibles sur le site Involve UK.

The Consultation Institute est l'autre acteur majeur de la formation des professionnels de la participation. Contrairement à Involve UK qui est une association caritative, il s'agit d'un réseau de professionnels (et à visée professionnelle) de la participation qui fonctionne par adhésion payante et donne accès à des possibilités de réseautage, des formations, des appuis aux professionnels, etc. [42]. L'adhésion offre un accès

[38] https://www.tnta.co.uk/products/engagement-and-participation-online-training
[39] https://lset.uk/course/citizen-engagement-and-digital-services/
[40] https://www.involve.org.uk/our-work/public-engagement-training
[41] https://www.involve.org.uk/news-opinion/news/involve-host-two-new-online-training-masterclasses
[42] https://www.consultationinstitute.org/learninghub/

à un Learning Hub qui propose un programme de certification et plusieurs formations. **Concernant la certification[43], les programmes combinent un apprentissage avec des instructeurs virtuels et du e-learning et s'adressent aussi bien aux nouveaux venus qu'aux professionnels expérimentés.** L'approche pédagogique intègre des scénarios du monde réel, des études de cas et des applications pratiques. En parallèle, toute une gamme de formation « open courses » en format court est ouverte aux adhérents, par exemple : « Preparing for a public consultation », « Introduction to the Law of Consultation », etc[44]. A noter qu'un partenariat spécifique a été mis en place avec l'Université de Buckinghamshire afin de développer un diplôme spécifique en communication et consultation dans le domaine de la santé.

Au Québec, l'offre est relativement diversifiée et portée principalement **par des associations**, citons par exemple :

- **L'Institut du Nouveau Monde**, fer de lance du plaidoyer participatif au Québec (équivalent à Involve UK) qui propose une douzaine de formations articulées autour de 3 axes : éducation à la citoyenneté (ex. mobilisation des publics cibles, enjeux de l'éducation à la citoyenneté), participation publique (ex. création de questionnaire, participation citoyenne en santé), outils numériques[45].
- **Communagir**, association dédiée au développement des collectivités et des régions du Québec qui intervient principalement via l'accompagnement et la formation. L'association propose sept formations pour 2024-2025 : animer et accompagner des processus collectifs, gestion de projets collectifs, gouvernance des démarches collectives, stratégie de mobilisation pour le développement des communautés territoriales, planification collective : un processus dynamique et ancré dans son contexte, participation citoyenne et développement des communautés territoriales, s'engager dans des changements systémiques: processus et outils pratiques[46].
- **IA2P et l'AQP2** évoquées plus haut qui proposent, en plus des certifications évoquées, des formations sur-mesure selon les besoins des professionnels et des formations standardisées sur des besoins spécifiques (ex. formation à la sensibilisation aux questions autochtones, formation en leadership) [47].

[43] https://www.consultationinstitute.org/wp-content/uploads/2024/05/Professional-Certificates-2.pdf
[44] https://www.consultationinstitute.org/training/
[45] https://inm.qc.ca/formations/
[46] https://communagir.org/formations/toutes-nos-formations/
[47] https://iap2canada.ca/Formation-et-DP

4.3. LES EVOLUTIONS DU SECTEUR DE LA CONCERTATION PUBLIQUE ET DE LA PARTICIPATION CITOYENNE

4.3.1. LA PROFESSIONNALISATION DES METIERS DE LA CONCERTATION ET DE LA PARTICIPATION

▲ ***Un métier qui se structure***

Dans un article de 2021, Pierre-Yves Guiheneuf[48] développe les **enjeux de la construction d'un métier de l'accompagnement à la participation** (Guiheneuf, 2021)[49]. Il montre que l'inflation participative depuis le début des années 2000 s'est traduite de façon directe sur les praticiens. Les **pionniers de la participation, souvent autodidactes et militants, ont dû développer des méthodes de manière empirique, en l'absence de références formelles.** Ils ont contribué à poser les bases des pratiques actuelles par leur engagement et leur inventivité. En revanche, il montre que les **nouvelles générations de praticiens bénéficient de formations structurées et de ressources méthodologiques établies**. Ces ressources leur offrent des compétences plus spécifiques et une meilleure efficacité opérationnelle. Ainsi, il pointe un risque de standardisation et de perte de la créativité et de l'innovation qui caractérisaient les débuts de la participation citoyenne. Cette transformation de l'accompagnement à la participation autrefois apanage de **profils du type « expert-militant » vers des profils « professionnalisés »** était déjà une question posée au début des années 2000. Les accompagnants à la participation étaient et demeurent un groupe hétérogène de professionnels, soulignant les tensions et transformations impliquées.

« *Aujourd'hui il y a plein de gens qui vont faire directement un Master concertation. Ils sont très bien ils comprennent plein de choses parce que les Masters concertation intègrent cette dimension aussi. Moi quand j'étais étudiante ça n'existait pas donc je ne pouvais pas du tout me projeter sur ça. Et les gens qui faisaient de la concertation ils avaient tous des profils diversifiés : je croisais plein de géographes d'urbaniste d'aménageur qui étaient formés à la compréhension des territoires, il y avait aussi quelques personnes qui venaient plutôt de la communication. Et je pense que c'est un peu la croisée des deux qui a fini par créer les fondements de la professionnalisation autour de la concertation. D'ailleurs ce sont ces gens là qui ont créé les premiers masters et formations en concertation* », *une professionnelle en agence de concertation.*

L'auteur note également que la pratique de **l'accompagnement s'est profondément transformée avec l'influence du numérique**, comme évoqué plus haut concernant l'essor des *civic tech*. Ces technologies offrent des outils innovants pour la consultation, la mobilisation et l'engagement des citoyens. Durant la crise sanitaire de 2020, l'utilisation du numérique a permis de maintenir les processus participatifs malgré les contraintes de distanciation sociale, prouvant ainsi leur importance et leur flexibilité. Les avantages sont multiples : diversification des modes d'expression disponibles pour les citoyens, l'accès à l'information simplifié, communication augmentée via les réseaux sociaux. Même si « *pour toucher des publics jeunes, le numérique est un vrai plus* » (professionnelle en agence de concertation) et « *qu'au moins le numérique permet un accès à de gens qui ne sont peut-être pas disponibles dans les horaires des ateliers de concertation* » (professionnelle en agence de concertation), il convient de poser la limite de la fracture numérique qui demeure un obstacle, excluant certaines populations de la participation. L'autre risque concerne l'engagement avec le risque que la qualité des échanges soit réduite, que le sentiment de collectif soit affaibli et que les processus participatifs soient simplifiés à l'excès, limitant la profondeur de la participation.

Ces dernières années, on assiste également à des **processus d'hybridation des méthodes et outils visant à accompagner la construction des dispositifs publics** : évaluation de politiques publiques et concertation, développement de démarches de design de services plaçant l'expérience de l'usager au cœur des réflexions, etc.

[48] L'auteur était médiateur et animateur de processus participatifs avant de devenir délégué général de l'ICPC.
[49] https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action-2021-1-page-17.htm

« C'est la loi du marché mais ce sont plutôt des agences qui arrivent à faire plusieurs choses qui sont prises dans les appels d'offres donc c'est aussi quelque chose qu'on doit diversifier pour pouvoir réussir à avoir des marchés de concertation, parce que maintenant il y a aussi tout ce qui est designer qui rentre sur le marché de la concertation », une professionnelle en agence.

.

Les entretiens réalisés laisse apparaître une variété des configurations dans les processus de concertation et de participation. **Dans le cas des concertations réglementaires, on retrouve une configuration relativement simple autour du maître d'ouvrage, du garant de la concertation qui apporte les garanties de sincérité et de transparence[50], et parfois un cabinet de concertation dont il s'agit souvent du cœur de métier**[51]. Dans le cas des **démarches non-réglementaires, les configurations sont plus diverses et peuvent mobiliser différents rouages.** On retrouve toujours un maître d'œuvre/porteur de projets qui s'adjoint les services d'une agence de concertation dont c'est le cœur de métier, ou un cabinet technique qui a développé une démarche de concertation. **Dans certains cas, deux cabinets sont sollicités (l'un pour la concertation, l'autre pour les aspects techniques)** et travaillent par navette pour alimenter le projet avec le maître d'ouvrage/porteur de projet. Un prestataire numérique peut également être mobilisé si la démarche inclut un volet de participation via une plateforme en ligne. Pour toucher les publics, deux principales stratégies sont identifiées : s'appuyer sur les acteurs locaux qui accueillent les publics (centre social, mairie de quartier, associations) pour sensibiliser les habitants à la démarche de participation ou, de manière plus active, solliciter une structure de médiation sociale pour aller vers les publics, jusqu'au porte-à-porte. L'architecture des démarches de participation non-réglementaires peut donc être relativement complexe, faisant collaborer différents types de professionnels qui ne parlent pas nécessairement le même langage, n'ayant pas nécessairement les mêmes objectifs en tête.

▲ ***Des défis qui viennent impacter l'avenir des métiers***

La littérature récente sur la professionnalisation de la participation citoyenne montre des progrès significatifs. Les praticiens ont maintenant accès à des formations spécialisées, des méthodes éprouvées et des outils sophistiqués. Les compétences se sont formalisées et la diffusion des bonnes pratiques permet d'augmenter l'efficacité des démarches participatives[52].

En revanche, cette professionnalisation comporte aussi des risques. La **standardisation des pratiques** peut entraîner une rigidité qui freine l'innovation et la créativité de celles et ceux qui y participent, praticiens et citoyens. Certains praticiens craignent une privatisation des savoirs et une routinisation des démarches, ce qui pourrait appauvrir la qualité de ces processus.

« Le fait qu'il y ait aujourd'hui des Masters spécialisés de la concertation c'est bien parce qu'on a des personnes qui savent de quoi ça parle et qui sont opérationnelles assez rapidement, mais nous on le voit aussi, un des constats qu'on fait c'est qu'avant on avait des profils un peu plus diversifiés, un peu moins normés, notamment quand on avait un peu plus d'urbanistes, de sociologues, une personne qui avait fait ses études en éducation … Ça créait quand même une émulsion, c'était intéressant parce que chacun avait des expériences plus différentes, plus marquées, avec des compétences qu'on peut mobiliser sur certains aspects. Donc voilà aujourd'hui j'ai l'impression qu'il y a une espèce d'homogénéisation », une professionnelle en agence.

[50] Le garant ne se prononce sur le fond du projet. Il est responsable devant le Maître d'ouvrage, l'Etat et la CNDP. C'est lui qui dresse le bilan de la concertation qui sera rendu public.
[51] La démarche de concertation peut parfois être animé par une équipe du Maître d'œuvre.
[52] https://injep.fr/wp-content/uploads/2021/05/ca57.pdf

Sur la place de la participation et sa conception, pour Jodelle Zetlaoui-Léger, l'un des enjeux majeurs de la participation réside dans la **capacité à concevoir les projets dans une temporalité longue**, dépassant la simple action ponctuelle ou événementielle. Pour elle, l'implication des citoyens doit s'inscrire dans un processus continu, notamment pour des projets de réhabilitation ou de transformation urbaine. « *Si on implique pas les habitants dans les phases très très amont de ces projets, on voit bien que les performances sont à chaque fois insuffisantes* ». Cette dimension est particulièrement importante dans le secteur de l'urbanisme où les projets, souvent de grande ampleur, ne peuvent pas se limiter à de simples sondages d'opinion ou consultations ponctuelles. Plusieurs des maitres d'ouvrage interrogés mettent également en avant ce temps long tout en indiquant mobiliser des bureaux d'études sur des phases déterminées et de manière discontinue. Le développement des accords-cadre permet néanmoins de développer des collaborations plus régulières avec quelques prestataires pré-sélectionnés pour plusieurs années.

En ce qui concerne le numérique, les **technologies offrent des possibilités significatives pour renforcer la participation citoyenne, mais elles doivent être maîtrisées** de manière à garantir leur inclusivité et leur transparence (protection des données personnelles, partage des résultats). En effet, le numérique peut aussi constituer un frein à la restitution des résultats lorsque les personnes sont consultées à distance :

« *C'est très très difficile pour un citoyen de participer à une enquête en ligne, puis voilà, ça s'arrête là. En fait il n'aura jamais les résultats. Est-ce que son avis a bien été pris en compte dans la décision finale ? Il y a pas mal de consultations en ligne faites, par exemple à l'Assemblée nationale, et quand on voit le rapport entre ce qui est dit par les citoyens et ce qui est dit dans le rapport final de la commission d'enquête, la différence est assez flagrante parce que ce n'est qu'une source d'information parmi d'autres pour ce genre de démarche. Et je trouve que ce n'est pas assez expliqué aujourd'hui. En tout cas il y a des conventions qui sont mises en place et on explique pas l'engagement du citoyen dans la décision finale quand on répond à une consultation en ligne. Donc les consultations en ligne, nous on en fait pas trop,* », une professionnelle en agence.

Plus largement, l'ICPC a réalisé un **travail de recensement des compétences émergentes**[53] (actuellement et à 5/10 ans) dans le domaine de la concertation et de la participation. Celles-ci sont structurées autour des sept thèmes suivants, dont certains sont largement repris par les acteurs interrogés dans la présente étude (voir parties qui suivent) :

- Numérique / IA
- Médiation / gestion de la confluctualité
- Allez-vers / inclusion / Care
- Suivi – évaluation
- Savoirs-être professionnels / Posture
- Expertise de terrain / Diagnostic territorial
- Gouvernance et réseau territorial

▲ *Les enjeux de la professionnalisation*

La professionnalisation des métiers de la participation et de la concertation est un enjeu à dimensions multiples selon la « couleur » du professionnel (spécificité de l'approche, spécialisation thématique, type de clients). Elle ne se limite pas à l'acquisition de compétences techniques, mais englobe des dimensions éthiques, relationnelles, voire politiques.

S'il s'agit plus d'un enjeu latent qu'un défi pour l'avenir, la garantie du sens et des finalités de la participation se constitue en fil rouge de l'action des professionnels. Les professionnels doivent être les garants de la sincérité de la démarche, en veillant à ce que la participation ne soit pas instrumentalisée à des fins de communication ou de légitimation de décisions déjà prises[54]. Pour les professionnels, il s'agit de

[53] https://i-cpc.org/wp-content/uploads/2024/07/Compte-rendu-deformations.pdf
[54] https://www.ifree.asso.fr/images/publications/autres/brochure_professionnalisation_participation_ifree_web.pdf

favoriser un dialogue brut et d'assurer que les contributions des participants sont prises en compte dans le processus décisionnel. La professionnalisation implique une **claire compréhension des finalités de la participation**, allant au-delà de la simple consultation pour viser l'impact sur la décision. Les professionnels doivent ainsi être capables d'identifier les demandes biaisées qui ne constitueraient qu'un simulacre de participation[55]. En lien avec cette garantie du sens, il s'agit également de **prévenir la perte de sens**. Historiquement, la participation était animée par des militants bénévoles, et la professionnalisation peut être perçue comme une dérive si elle conduit à une perte de cet engagement désintéressé (Guiheneuf, 2021), au profit de "mercenaires de la participation"[56]. La question de l'engagement est revenue de façon régulière dans les entretiens réalisés. Aussi, aucun des professionnels interrogés ne revendique un militantisme au sens politique, mais tous ont évoqué un engagement personnel et un partage de valeur autour de la démocratie participative. Une exception, le chargé de mission de Décider Ensemble mais qui s'explique par la mission de plaidoyer de la participation du *Think Tank* auprès des élus.

En lien avec la garantie du sens de la concertation, **l'adaptation des méthodologies et des outils** joue un rôle important dans la professionnalisation**.** En effet, cette dernière doit permettre de dépasser l'écueil de la **standardisation des pratiques et des outils** (Guiheneuf, 2021)[57]. Les auteurs insistent sur le caractère unique de chaque intervention, laquelle nécessite une approche sur mesure, adaptée aux spécificités des publics et des territoires concernés. Pour répondre à cette grande diversité, la maîtrise d'un large éventail de méthodes et d'outils est nécessaire, mais surtout savoir **les adapter et les combiner** en fonction des besoins et des situations rencontrées. Il s'agit ici d'une compétence transversale importante également soulignée dans les entretiens, la capacité à **sortir de la pure application pour aller vers l'adaptation**, en privilégiant la flexibilité et l'écoute active. Un risque, notamment pour les jeunes professionnels est de **se laisser guider uniquement par les outils et les formats**, parfois au détriment du sens et des finalités de la démarche (Nez, 2013[58]).

Une autre compétence transversale ressort de la littérature et converge largement dans les entretiens réalisés : la communication, entendue ici comme la gestion de la relation aux participants et aux commanditaires[59]. Ces métiers ont une dimension « contact » prédominante où les compétences relationnelles jouent un rôle central pour **accompagner les groupes, gérer les conflits (relevé à de multiples reprises) et faciliter l'expression de tous**. La capacité à créer un climat de confiance et d'écoute réciproque est perçue comme un impondérable, notamment avec des groupes parfois hétérogènes (habitants, commerçants, etc.). Par ailleurs, ces professionnels doivent pouvoir **dialoguer avec les commanditaires**, les accompagner dans la découverte du champ de la participation et les éclairer sur les risques d'une participation trop partielle, sujet de sensibilisation porté activement par beaucoup des professionnels interrogés[60]. En lien avec le premier enjeu, cette posture professionnelle implique aussi de **discuter, voire de refuser, les conditions d'un commanditaire** qui ne respecteraient pas les principes de la participation[61]. Il s'agit en effet de **se mettre au service des finalités de la participation** tout en tenant compte des contraintes de la situation.

Un autre enjeu apparaît en toile de fond, même s'il apparaît peu dans des termes explicites dans les entretiens et la littérature, il s'agit du **développement des compétences et de la posture professionnelle**, dans le sens de la montée en compétences (Nez, 2013, Ifrée). Nous avons constaté dans les entretiens que la professionnalisation passe par une articulation entre l'acquisition de savoirs théoriques (principalement en formation initiale) et de savoir-faire pratiques acquis la mise en situation réelle et une certaine réflexivité sur la pratique. Ces métiers, à l'instar d'autres métiers du conseil et de l'accompagnement, impliquent une dimension du **"savoir agir"** qui implique de savoir quoi faire et quand. On parle ici d'une posture professionnelle responsable qui nécessite de **prendre de la distance par rapport à son action** par une

[55] Ibid.
[56] Ibid.
[57] Voir également le guide de l'Ifrée (note 26), le n°57 (2021) des Cahiers de l'action de l'INJEP « *L'accompagnement à la participation* » (https://injep.fr/wp-content/uploads/2021/05/ca57.pdf), et le résumé des interventions du séminaire ECLIPS de 2014 à partir de la page 16 (http://seminaires.eclips.univ-tours.fr/wp-content/uploads/2015/10/resumes_4.pdf)
[58] https://shs.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparee-2013-4-page-29?lang=fr
[59] Voir notamment le cahier de l'INJEP sur la question relationnelle (note 29).
[60] Ce point a par exemple été une difficulté majeure pour l'une des structures interrogées dont les salariés, principalement des jeunes professionnels, ne souhaitaient pas se positionner dans l'interface client.
[61] Voir les retours d'expériences du séminaire ECLIPS (note 29).

logique réflexive sur sa pratique. C'est grâce à ce travail de réflexivité et cette capitalisation menée personnellement ou dans le cadre d'analyse de la pratique professionnelle que les professionnels acquièrent des compétences en ingénierie de la participation, en animation du dialogue ou encore en évaluation des dispositifs.

De manière plus structurelle, on retrouve également un enjeu de professionnalisation lié à **la reconnaissance du métier.** Le secteur de la participation connaît une **dynamique de professionnalisation** avec le développement d'un marché, l'ouverture de formations spécialisées et l'intégration de modules dans des cursus spécialisés (aménagement, géographie, urbanisme, architecture) et la structuration de réseaux de praticiens (Guiheneuf, 2021)[62]. Les auteurs pointent un risque **d'enfermement de la profession dans un entre-soi**, et soutiennent le maintien d'un esprit critique et une capacité d'innovation. Si nos interlocuteurs n'évoquent pas le terme d'entre-soi, ils rejoignent largement les auteurs sur la nécessité d'un esprit critique. Ces métiers, en particulier pour ceux dont c'est le cœur de métier, sont aussi exigeants en matière d'organisation du travail avec des déplacements réguliers, des temps de travail en soirée ou durant les week-ends. Un enjeu de la professionnalisation est d'éviter que les métiers de la participation soient "usants" et engendrent un turn over trop important. Les conditions de rémunération sont également revenues comme une difficulté partagée par les professionnels. Cela aboutit à une frustration chez les certains professionnels qui estiment que leur rôle de passeurs entre les différents acteurs impliqués et les exigences pédagogiques de leur métier ne sont pas reconnues à leur juste valeur par les autres professionnels qui peuvent intervenir dans le cadre de certaines missions (idée de hiérarchie des métiers).

▲ ***Focus sur les enjeux liés au développement du numérique et de l'intelligence artificielle***

La littérature apporte quelques éclairages complémentaires, notamment en matière d'IA. **Au début des années 2000, face à une crise de l'engagement politique, les TIC sont apparues comme une solution pour offrir des espaces d'expression plus accessibles[63]**. Cependant, l'utilisation du numérique dans la participation citoyenne soulève des questions sur la liberté d'expression, la neutralité des plateformes et l'inégalité d'accès. Les plateformes numériques, souvent contrôlées par des acteurs privés, ont une logique algorithmique qui peut enfermer les utilisateurs dans leur propre culture politique (Guiheneuf, 2021, Wojcik, 2021)[64].

Malgré ces défis, le numérique a permis d'accroître la transparence de l'action publique, notamment grâce à **l'ouverture des données publiques** (Open Data), et renforce la participation citoyenne en facilitant l'accès à des informations objectives et en permettant un débat plus éclairé (ex. data.gouv.fr). Cette dynamique favorise une implication accrue des citoyens dans les décisions publiques et transforme la société civile en productrice de données. L'interaction entre ouverture des données et engagement citoyen pouvant ainsi contribuer à un écosystème idéalement démocratique plus transparent et participatif[65]. Par ailleurs, la "Civic Tech", englobant les outils numériques de prise de décision collective, a émergé comme un **moyen de renforcer le lien démocratique**. Ces outils peuvent simplifier les démarches administratives, faciliter la diffusion d'informations, encourager la participation citoyenne, gagner du temps et permettre des économies[66]. Malgré leur potentiel, l'intégration des civic tech dans les processus démocratiques soulève plusieurs tensions. D'abord, elles sont souvent perçues comme des **outils amplifiant la participation existante** plutôt que comme de véritables leviers de transformation des pratiques politiques en allant toucher les publics de manière plus élargie (Lopez, 2019[67]). Elles peuvent également **renforcer certaines inégalités d'accès**, notamment en raison de la fracture numérique et du manque de compétences numériques chez certains citoyens. La question de la

[62] Voir également la note du SILO Agora des pensées critiques « *La démocratie participative : une professionnalisation sans démocratisation* » (https://silogora.org/la-democratie-participative-une-professionnalisation-sans-democratisation/?print-posts=pdf) et la synthèse des groupes d'échange de pratiques de l'ICPC – 2017 « *Posture, professionnalisation et éthique dans les métiers de la participation* » (https://i-cpc.org/wp-content/uploads/2018/02/synth%C3%A8se-GEP-VFinale.pdf)
[63] https://revue-democratie.org/internet-peut-il-aider-la-democratie/
[64] https://www.academia.edu/50297112/La_de_mocratie_nume_rique_illusion_ou_r%C3%A9alit%C3%A9_
[65] https://www.numerique.gouv.fr/actualites/lopen-data-nourrit-la-participation-citoyenne-et-vice-versa/
[66] https://revue-democratie.org/le-numerique-au-service-de-la-democratie-participative/
[67] https://www.cogitatiopress.com/mediaandcommunication/article/view/2180

représentativité se pose alors : les participants aux plateformes numériques sont souvent des citoyens déjà engagés, ce qui est également relevé par les professionnels comme un biais des plateformes de participation, ce qui peut biaiser les débats et limiter la diversité des points de vue pris en compte dans la prise de décision publique. Enfin, les civic tech, bien que porteuses d'innovations, ne sont pas exemptes de dérives potentielles. Certaines initiatives, financées par des acteurs privés, posent **la question de la neutralité et de l'indépendance** des plateformes, tandis que d'autres peuvent être instrumentalisées pour légitimer des décisions déjà prises, sans réel impact sur les orientations politiques. La fascination pour la technologie, au même titre que pour l'IA, peut parfois masquer l'importance des interactions humaines et des formes traditionnelles de mobilisation citoyenne, ce que les professionnels interrogés ont rappelé via leur attachement aux interactions physiques avec les personnes. Ainsi, si les civic tech offrent une opportunité de moderniser la pratique de la participation et d'en améliorer l'accessibilité, elles ne peuvent se substituer à un travail de fond sur l'éducation citoyenne ou la culture du débat public, sous peine d'aboutir sur une « *gouvernementalité algorythmique* »[68].

Les outils numériques ne sont pas mobilisés systématiquement dans les démarches de concertation - participation, ils le sont parfois dans une forme d'hybridation physique/distanciel, très rarement dans une forme totalement dématérialisée : publication de données ouvertes, collecte publique, cartographie interactive, le partage d'idées et d'avis, système de vote pour des budgets citoyens. Les modalités sont variables, sont adaptées au contexte et intègrent finalement le panel méthodologique des professionnels.

Dans le prolongement des Civic Tech, le sujet de l'IA représente une évolution majeure pour les métiers de la participation et de la concertation citoyenne[69]. Dans le rapport commun Sciences Po Grenoble/ICPC, l'IA est décrite comme un outil pouvant faciliter l'accessibilité et l'inclusivité de la participation, notamment pour les personnes en situation de handicap, les personnes ayant des difficultés linguistiques, ou encore pour les populations issues de l'immigration. Elle peut notamment servir à :

- **Traduire automatiquement des textes** pour surmonter les barrières linguistiques.
- **Simplifier le langage administratif** pour une meilleure compréhension de tous.
- **Analyser de grandes quantités de données** issues des consultations publiques, identifier des tendances, des priorités, ou des points de consensus.
- **Synthétiser les contributions** des citoyens.
- **Générer des guides** pour l'organisation d'ateliers de consultation citoyenne.
- **Gagner du temps dans la rédaction de comptes rendus** et des courriers ou rapports.

Avec étroite supervision humain, l'IA peut également faciliter la prise de décision pour les collectivités territoriales en résumant les informations et les délibérations. Des outils comme Delibia permettent par exemple de retranscrire les débats et d'analyser des délibérations[70].

Malgré ses avantages, l'IA présente néanmoins des limites et des risques à prendre en compte pour un usage responsable qui ne sont, par ailleurs, pas tous réduits aux métiers de la participation et de la concertation :

- **L'exclusion numérique** du fait d'un accès inégal aux technologies et un phénomène d'illectronisme qui peut exclure certains citoyens des processus participatifs en ligne.
- **Les biais algorithmiques** qui peuvent reproduire les préjugés présents dans les données avec lesquelles ils ont été entrainés, conduisant à une surreprésentation de certaines voix.
- **La complexité des outils** qui nécessite de former les praticiens à l'utilisation des outils d'IA et de les sensibiliser à leurs limites, l'IA devant être considérée comme un outil d'aide et non un remplaçant à l'humain.

[68] https://revue-democratie.org/la-democratie-numerique-illusion-ou-realite/

[69] Voir le rapport commun de Sciences Po Grenoble et de l'ICPC de décembre 2024 **«** *L'IA dans les pratiques professionnelles de la participation citoyenne* » (https://i-cpc.org/wp-content/uploads/2025/01/LAP-ICPC-Rendu-final-V2-1.pdf)

[70] https://www.lagazettedescommunes.com/885074/la-recherche-et-la-redaction-assistee-de-deliberations-en-un-clic/

- **La surconfiance** dans l'IA qui pourrait nuire au jugement des professionnels.
- **De manière générale, la protection des données personnelles** avec l'utilisation de logiciels d'IA peut poser des problèmes éthiques liés à la transmission de données sensibles à des serveurs étrangers, cela à une époque où la question de la souveraineté numérique se pose de plus en plus sérieusement.

Les professionnels interrogés indiquent ainsi s'interroger beaucoup sur l'usage de l'IA et en avoir à ce stade un usage limité, principalement pour du back-office (voir partie 4.4.3). Dans le même rapport Sciences Po Grenoble/ICPC, on retrouve plusieurs leviers pour intégrer l'IA de manière efficace, et surtout éthique, dans les métiers de la participation. En premier lieu, comme pour tous les professionnels qui en ont usage, la formation des praticiens est un élément clé : maîtriser les outils d'IA ne suffit pas, il faut aussi en comprendre les enjeux éthiques et juridiques pour les utiliser de manière adaptée. La transparence des algorithmes est un autre point, car sans lisibilité sur leur fonctionnement, il est difficile d'instaurer la confiance des citoyens, surtout du point de vue technique[71]. L'IA doit aussi être un levier d'inclusion, en facilitant l'accès à la participation pour tous, sans créer de nouvelles fractures numériques. Cela avec une limite déjà bien identifiée par les professionnels : elle ne peut pas tout faire et ne peut remplacer l'interaction humaine qui reste essentielle pour garantir une véritable médiation. Enfin, mais il s'agit également d'un enjeu général de la professionnalisation évoqué plus haut, chaque territoire ayant ses propres spécificités, les solutions doivent être adaptées au contexte local pour répondre aux besoins des acteurs sur le terrain.

4.3.2. LES EVOLUTIONS DU SECTEUR DE LA PARTICIPATION ET DE LA CONCERTATION ET LEURS IMPACTS SUR LES COMPETENCES SELON LES MAITRES D'OUVRAGE

▲ ***L'adaptation aux enjeux sociétaux d'actualité***

Les donneurs d'ordre et experts interrogés mettent en avant **l'impact des enjeux sociétaux actuels sur les démarches de concertation et de participation**, en particulier en lien avec les **questions de transitions écologiques mais également sociétales**. Ces évolutions majeures peuvent générer des phénomènes de polarisation nécessitant des compétences particulières en **gestion de la conflictualité** notamment dans le cadre de concertations en lien avec des projets régulièrement contestés (ex : énergie, urbanisme), mais également des **compétences de médiation**.

« On est amené à avoir aussi des démarches qui peuvent amener des formes de débats virulents, voire violents. Ça peut prendre plusieurs formes, mais il peut y avoir aussi sur certains sujets des collectifs qui viennent aussi interpeller, mais interpeller fortement. Je pense que ça demande des compétences sur la manière de réguler. Nous, notre but, c'est vraiment de créer des espaces de dialogue, de débat même si on n'est pas d'accord. Là, c'est aussi comment on a des AMO qui viennent un peu en appui de ça aussi. Je pense que c'est une question de polarisation », représentante d'une métropole

La **défiance grandissante des citoyens vis-à-vis des pouvoirs publics** constitue un autre enjeu qui nécessite également des compétences accrues afin de **toucher des publics plus diversifiés et traditionnellement éloignés des processus participatifs.** Certains maitres d'ouvrage mettent en particulier en avant des **enjeux en matière d'inclusion des publics précaires et allophones**. La **prise en compte du genre** dans les démarches de concertation et de participation constitue également un sujet transversal mis en avant par certains donneurs d'ordres. Le développement de démarches permettant de **recueillir la parole des enfants** est également mis en évidence par certaines collectivités.

[71] A ce titre, la transparence ne se limite pas à l'ouverture du code source (IA dite Open Source) mais également à la possibilité d'examiner le code source, les données de fonctionnement et les critères de décision des algorithmes (https://www.legalprod.com/transparence-des-algorithmes/)

L'accompagnement aux changements de comportement est enfin mentionné, notamment en lien avec les enjeux de transition écologique.

▲ ***Le développement technologique***

Le développement des outils numériques, et notamment de l'intelligence artificielle est également évoqué par les maitres d'ouvrage et les experts mais généralement de manière non spontanée. Après avoir été questionnés sur le sujet, ils évoquent des questionnements plus que des réponses quant à l'impact du développement de nouvelles technologies sur les métiers de la concertation et de la participation.

Le **développement de plateformes numériques est mis en évidence**. Celles-ci nécessitent de recourir à des prestataires informatiques spécialisés dans ce domaine (acteurs de la Civic Tech). Le développement **d'outils immersifs** (réalité virtuelle pour l'aménagement et la visualisation des projets) est également évoqué. Ces outils permettent d'élargir l'audience des démarches de concertation et de participation. Derrière le développement de ces outils, se pose la **question de la gestion des données, à encadrer et sécuriser.**

La maitrise des codes de la communication numérique et de l'animation sur les réseaux sociaux pour toucher une diversité de publics, notamment les publics jeunes est également mentionné.

Plus globalement, les maitres d'ouvrage mentionnent que les processus de concertation et de participation génèrent une **masse importante de données qu'il convient de stocker mais également d'analyser et de synthétiser.** Sur dernier point, le **développement de l'intelligence artificielle est vu comme une aide potentielle** même si peu y ont déjà recours. Tous soulignent cependant l'enjeu « *de ne pas substituer à l'humain dans les interactions avec le public* ». Certains mentionnent également des enjeux en matière de lutte contre la désinformation induite par le développement du numérique.

« Je pense que dans le champ des nouvelles technologies, de l'IA en particulier, je pense qu'il y a un gros, gros travail à faire pour voir vers quoi peut tendre la participation. Et moi, j'y verrais spontanément des côtés bénéfiques autour de la diversité et de l'inclusion. Parce qu'aujourd'hui, on a des vrais freins, on le voit, on a des vrais freins à avoir de la diversité, de la représentativité dans les participations, quelles qu'elles soient », représentant d'un gestionnaire de transport

▲ ***Les défis organisationnels, financiers et réglementaires***

En complément des points précédents, certains maitres d'ouvrage et experts soulignent un **risque d'essoufflement des démarches de concertation ou des risques de remise en cause** (Cf. projet de décret modifiant les catégories de projets soumis à la CNDP). Les contractions des finances publiques peuvent également venir freiner le développement de ces démarches.

Ces différents défis amènent à requestionner la forme prise par les démarches de concertation et de participation et invite à **renouveler les approches, notamment via l'innovation dans les méthodes d'implication des publics, par exemple via l'introduction d'approches « sensibles ».**

« Je pensais à des formes de participation et de contribution citoyenne de manière plus sensible qui se développent. Par exemple, là, on est sur une grosse démarche sur le futur CHU. Il y a toute une partie dans le centre-ville qui va être libérée. Donc, là, on est vraiment dans une phase très en amont. C'est une phase d'inspiration citoyenne. beaucoup de choses qui ont été faites. Toute la question sensible a pu être explorée, l'écoute, le son, le visuel, a été par exemple déployé par les prestataires sur ce volet-là », représentante d'une métropole

4.3.3. LES EVOLUTIONS DU SECTEUR DE LA PARTICIPATION ET DE LA CONCERTATION ET LEURS IMPACTS SUR LES COMPETENCES DU POINT DE VUE DES ENTREPRISES ET DE LEURS SALARIES

▲ ***Des métiers impactés par des enjeux budgétaires et un contexte de défiance des citoyens envers les institutions et d'enjeux en matière de transition écologique***

Les enjeux budgétaires auxquels sont confrontés les institutions publiques, la défiance des citoyens envers les institutions et la transition écologique, les changements climatiques et les enjeux de durabilité sont les principaux facteurs pouvant influer dans les 3 à 5 prochaines années selon les répondants à l'enquête (*figure 42*).

Le « climat » et « l'instabilité » politique sont aussi des facteurs d'influence à l'avenir évoqués par les répondants au même titre que « l'orientation politique des institutions qui portent ces démarches » ou le « profil des élus locaux ». La « désinformation » est aussi un point d'attention mentionné par un répondant. Sur la manière dont les professionnels voient l'influence de ces facteurs dans ces métiers à l'avenir, la méfiance envers les institutions est un élément récurrent « défiance grandissante », « la défiance vis-à-vis des institutions augmentent », « instabilité politique actuelle ». Les questions budgétaires notamment interrogent également beaucoup les répondants « réduction des budgets des collectivités », « baisse des budgets des Départements ». Certains mentionnent également les enjeux environnementaux « l'évolution de la démarche environnementale », « plus de besoins au regard des enjeux sociétaux, économiques, environnementaux… ». Il y a également un enjeu à « convaincre de l'intérêt de ces démarches » et de construire un « dialogue entre les personnes ».

Pour faire face à ces changements, une évolution des « méthodes » et des « outils » est attendue par les répondants. « Développer un esprit critique », une « honnêteté intellectuelle » et de « gestion des conflits » et « d'écoute » seront des points essentiels à l'avenir. Certains répondants voient également en l'IA et le numérique en général, des compétences à développer à l'avenir.

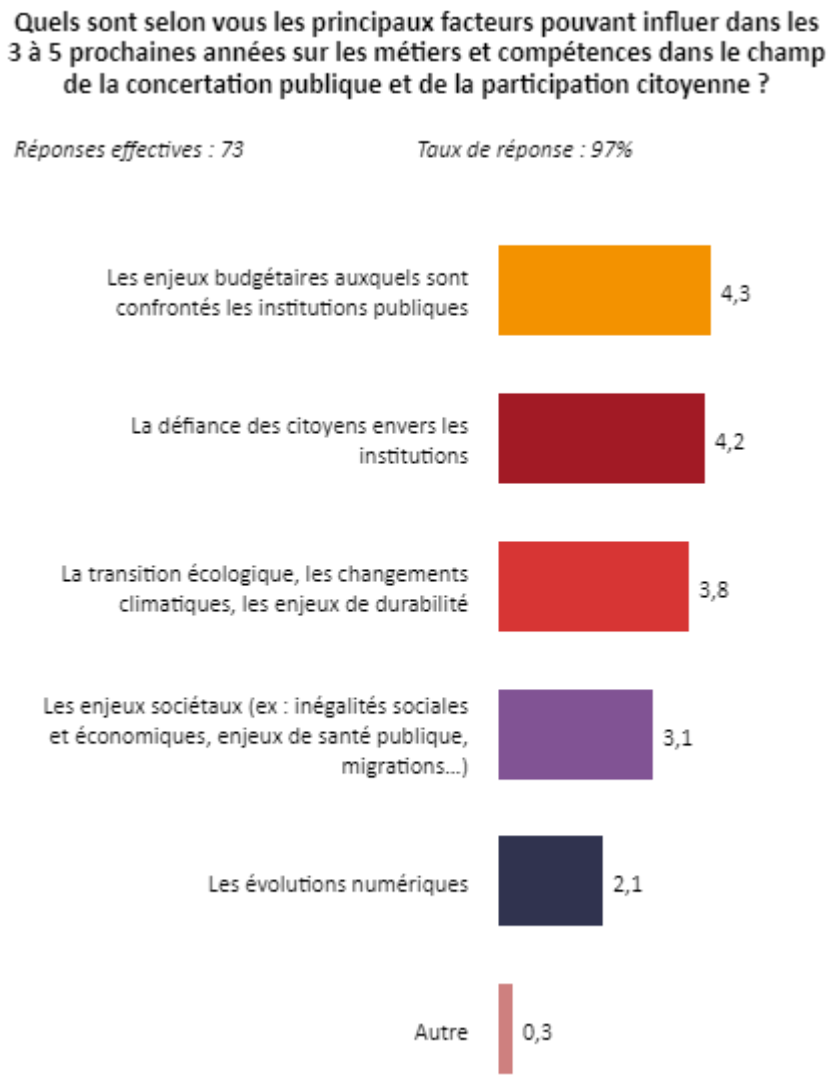


Figure 38: Principaux facteurs d'influence dans les prochaines années

Un élément récurrent dans quasiment tous les entretiens avec les professionnels de la branche est le fait que **les institutions publiques sont confrontées à des contraintes budgétaires croissantes** qui limitent les ressources allouées aux démarches participatives, obligeant les acteurs du secteur à repenser leurs modèles économiques et à rationaliser leurs interventions. Ces contraintes budgétaires ont un impact direct sur les compétences requises, nécessitant davantage de capacités d'adaptation, d'efficacité et d'optimisation des ressources humaines, financières, calendaires (capacité à produire des travaux de qualité dans un contexte contraint), tout en préservant la qualité des démarches participatives.

L'instabilité politique et l'évolution des orientations politiques des institutions représentent également des facteurs pouvant influer sur les activités. Certaines agences soulignent l'impact des « calendriers électoraux » (la période de réserve empêchant les participations citoyennes) et des « tendances politiques » sur leurs activités, tandis que d'autres évoquent des inquiétudes concernant les « *dérives démocratiques qui font qu'on peut s'inquiéter du régime à venir et de l'impact que cela peut avoir sur la concertation* ». Cette situation incite les professionnels à **développer une meilleure compréhension des jeux d'acteurs et des enjeux politiques, mais soulève également des questions éthiques**, notamment concernant le travail potentiel pour des municipalités aux positions politiques extrêmes, ayant de fait un impact sur le sens et l'éthique, importants chez les professionnels du secteur. **Cette situation se traduit par un besoin de renforcer des compétences en anticipation et prospective**, permettant d'anticiper les changements

politiques et de mieux répondre aux incertitudes liées aux calendriers électoraux et aux orientations des élus. La capacité à analyser le contexte et à argumenter efficacement devient ainsi un levier indispensable pour adapter les pratiques de concertation aux enjeux du moment.

▲ ***Des évolutions réglementaires et une strucuration du secteur qui évoluent***

Le cadre réglementaire et législatif encadrant la participation citoyenne connaît des évolutions importantes qui impactent directement le secteur. La quasi-totalité des professionnels mentionnent les **modifications potentielles du rôle de la CNDP actuellement en question, la mutualisation de concertations sur de mêmes territoires, un possible assouplissement des obligations, ou encore la potentielle suppression d'agences telles que l'ADEME ou l'ANCT.** Certains acteurs expriment des inquiétudes quant à un risque de dérégulation qui pourrait affaiblir certains garde-fous essentiels à la qualité des démarches participatives. Ces évolutions réglementaires nécessitent une veille juridique constante et l'acquisition de connaissances spécifiques pour s'adapter au cadre légal en évolution.

La structuration progressive du secteur de la concertation se poursuit, bien que des difficultés persistent. Les professionnels indiquent avoir observé un âge d'or de la concertation ces dernières années avec la mise en place de réglementations et un fort développement des démarches participatives suite aux mouvements sociaux (gilets jaunes) et aux impulsions nationales (convention citoyenne pour le climat), suivi d'un certain « *tassement de la dynamique* ». Cette situation renforce la nécessité pour les professionnels de développer des compétences en pédagogie et en argumentation pour démontrer la valeur ajoutée de leurs interventions.

Le marché connaît également des transformations structurelles importantes. Selon une entreprise, « il *y a une concurrence qui bouge beaucoup avec des entreprises qui internalisent cette compétence* » tandis qu'un autre souligne que « *le marché est dynamique avec des rachats réguliers d'entreprises* ». **Cette évolution pousse les entreprises du secteur à diversifier leurs activités et à développer des compétences plus transversales**, comme plusieurs agences qui s'orientent vers la formation, l'une d'entre elle proposant par exemple « *des missions d'animation pure et de formation pendant les périodes creuses* » et cherchant à « *s'émanciper des marchés publics en s'orientant vers l'international avec d'autres financements* ».

Les entreprises doivent également s'adapter aux contraintes budgétaires croissantes. Comme le souligne une agence, la « *contraction budgétaire, qui rend difficile de valoriser à leur juste valeur les missions de concertation* » pousse les organismes à optimiser leurs processus tout en maintenant la qualité de leurs interventions. Cette situation exige des compétences en matière d'efficacité opérationnelle et de rationalisation des processus, tout en préservant l'aspect humain et relationnel qui reste au cœur de ces métiers.

Dans le domaine des civic tech, une agence constate un essoufflement des démarches et une atteinte des limites du marché, car « *beaucoup de maîtres d'ouvrage sont équipés en plateformes numériques de participation aujourd'hui* ». Face à ce constat, elle s'oriente vers le renforcement du conseil, de l'accompagnement, et vers le développement d'outils complémentaires et non spécifiques à la participation citoyenne tels que les communs numériques. Une autre agence adopte une stratégie différente en misant « *sur les élections municipales à venir qui vont impliquer des lancements de marchés* ». Ces évolutions nécessitent des compétences accrues en matière de gestion de projet, de développement commercial et d'adaptation à des contextes variés.

Enfin, l'évolution du marché, marquée par une **concurrence accrue et une diminution des budgets alloués aux collectivités**, oblige les acteurs à diversifier leurs activités et à repenser leurs modèles économiques et leurs structures organisationnelles. Plusieurs stratégies émergent, comme la diversification des activités et des sources de financement : l'un d'entre eux, par exemple, « *travaille avec des maîtres d'ouvrage privés pendant les élections* ». En lien avec la diversification des activités, une agence souligne que « *les agences doivent s'adapter en développant des compétences plus transversales (communication, affaires publiques, gestion de projet, etc.) plutôt que des profils trop spécialisés* ». Une autre agence met en avant l'importance de la collaboration avec des partenaires externes, l'écoute et l'adaptation aux besoins des clients, la maîtrise des aspects opérationnels et réglementaires liés aux marchés publics et la capacité d'animation et de gestion de groupe.

▲ ***Un secteur contraint de répondre aux nouvelles attentes citoyennes et institutionnelles dans un contexte de défiance et de radicalisation croissantes***

Les attentes des citoyens et des maîtres d'ouvrage évoluent, modifiant les pratiques professionnelles dans le secteur. Les professionnels observent une exigence accrue de transparence et d'implication citoyenne dans les décisions politiques de la part des citoyens, avec également une défiance grandissante de ceux-ci envers les institutions, exigeant des compétences accrues en matière d'écoute, de gestion des conflits et de médiation. **Face à la complexification des enjeux et à la radicalisation de certaines positions,** des professionnels soulignent le « *besoin de monter en compétences sur le déminage de conflits, l'acceptabilité et la conciliation car les personnes ont tendance à se radicaliser* » et la nécessité de « *monter en compétences sur les jeux de pouvoir et les différents niveaux de conflits* », ou encore la capacité à gérer des situations tendues, à faciliter le dialogue entre positions divergentes et à adapter les démarches participatives à des contextes de plus en plus complexes et rencontrant des « *oppositions farouches* ».

Il devient aussi essentiel pour les professionnels de pouvoir « *convaincre de l'intérêt de ces démarches* » particulièrement lorsque les maitres d'ouvrage ont une connaissance partielle des concertations et des participations et de leur intérêt. Les professionnels sont également amenés à renforcer leurs capacités à démontrer l'impact concret des démarches participatives et à améliorer leur pédagogie pour expliquer la valeur ajoutée de la concertation. Cette exigence d'évaluation et de démonstration des résultats nécessite le développement de compétences en matière d'analyse d'impact et de communication des bénéfices concrets des démarches participatives.

▲ ***Le numérique reste prégnant, et des évolutions en lien avec le développement de l'intelligence artificielle attendues par la quasi-totalité des répondants***

L'évolution rapide des outils numériques a modifié la manière dont s'organisent et se déroulent les processus participatifs. Si le recours aux plateformes digitales et aux outils collaboratifs offre des possibilités pour toucher un public plus large et diversifié, il impose également le développement de compétences techniques spécifiques. La crise du Covid-19 a accéléré l'adoption des plateformes numériques et des consultations à distance, mais a également mis en lumière leurs limites (Cf. partie 4.4.1). Comme le constate une agence, si les groupes citoyens réunis en visioconférence pendant la pandémie ont permis de maintenir certaines activités, « il *manquait beaucoup d'éléments et une richesse que permet le présentiel* ». Cette expérience a conduit à une approche plus nuancée de l'utilisation du numérique dans les démarches participatives.

Les professionnels reconnaissent néanmoins l'utilité du numérique pour « *toucher et informer d'une manière différente* » ou comme « *moyen de recrutement de panels de citoyens* », tout en soulignant la persistance de la fracture numérique. Cette évolution exige des compétences de base en matière d'expérience utilisateur, d'inclusion numérique et de protection des données (RGPD). Toutefois, plusieurs acteurs mettent en garde contre une survalorisation des outils numériques. L'un d'eux appelle à « *se prémunir de la dictature de l'outil* », tandis qu'un autre évoque la « *tentation du 100% numérique* » avec un requestionnement des outils. Enfin, un professionnel affirme que « *le numérique ne se substituera jamais au temps passé ensemble autour d'une table à réfléchir* ». Ainsi, cette complémentarité entre le virtuel et le présentiel nécessite une double expertise, à la fois technique et relationnelle, afin de préserver la qualité des interactions entre tous les acteurs concernés

L'introduction et le développement progressif de l'intelligence artificielle constituent une autre dynamique dans ce secteur : 94% des répondants pensent que l'intelligence artificielle a commencé (52%) ou va faire évoluer les métiers de la concertation publique et de la participation citoyenne dans un avenir proche (30%) ou à plus long terme (13%) – *figure 43*.

Ces évolutions sont cependant jugées comme moyennement impactantes (près de 60% ont attribué une note comprise entre 5 et 7 sur 10 à cette question ci-contre) avec une moyenne de 5,6 sur 10 et une médiane située à 6 (*figure 44*).

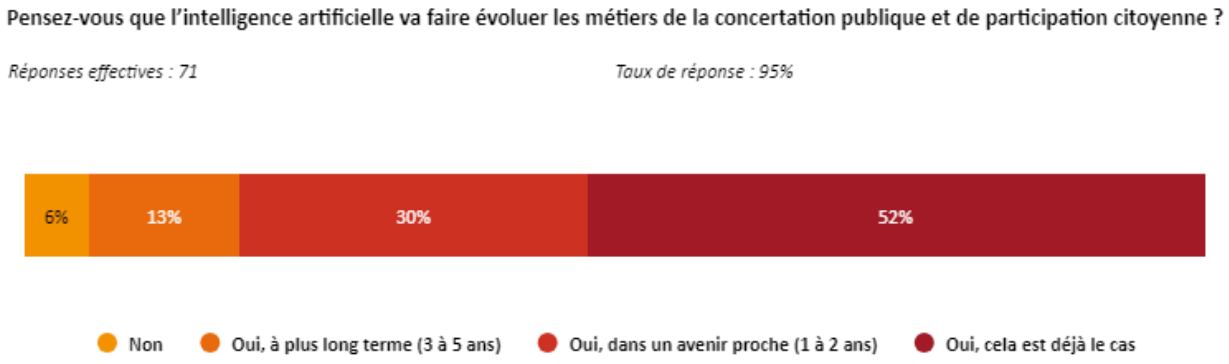


Figure 39: Influence de l'intelligence artificielle dans les prochaines années

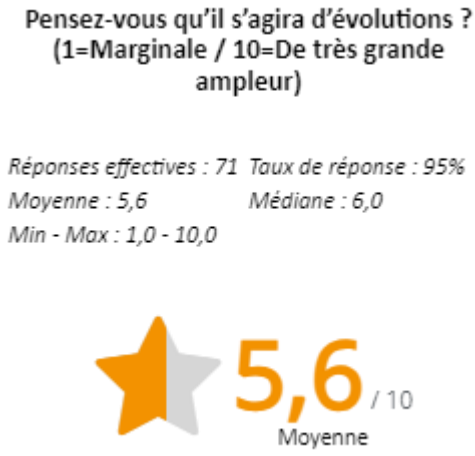


Figure 40: Échelle du niveau d'évolutions causé par l'IA

Au travers des entretiens, les professionnels identifient **plusieurs applications potentielles de l'IA, notamment pour les retranscriptions, l'analyse des réponses ouvertes des enquêtes, les synthèses, la catégorisation de propositions ou encore l'aide à la délibération**. Cependant**, des préoccupations importantes sont exprimées concernant l'éthique, la transparence et la fiabilité de l'IA**. Une agence se montre « *très critique sur ce qui est produit : beaucoup de raccourcis, de choses oubliées* » et pointe le risque « *d'appauvrir le sens et le fond* » en utilisant l'IA pour accélérer les processus, d'autant que la tentation de gagner du temps dans des calendriers contraints est grande. Ainsi, les professionnels sont appelés à acquérir de nouvelles compétences techniques, notamment dans le traitement des données et dans la maîtrise des outils numériques, tout en conservant la capacité de vérifier et de compléter les résultats générés par l'IA. **Cette dualité requiert une montée en compétences continue** qui intègre à la fois des notions d'éthique et de gestion des risques, afin de ne pas sacrifier la dimension humaine et qualitative de la concertation sur l'autel de la rapidité technologique. Ces évolutions technologiques nécessitent une montée en compétences des professionnels pour comprendre et maîtriser ces outils, tout en conservant un regard critique sur leurs limites et leurs implications éthiques, bien qu'ils ne soulignent pas de besoin de formation pour ce faire, qualifiant le besoin de « trop précis ».

« Je sais qu'il y a des collectivités qui demandent, notamment les métropoles, quel est le niveau d'utilisation de l'IA dans l'analyse des corpus. Je ne sais pas si c'est un point négatif ou positif quand on met oui. On a plein d'événements autour de l'IA et on sent que tout le monde est un peu sur la réserve. On n'ose pas non plus trop en dire sur nos usages parce qu'on n'a pas envie de les diffuser. C'est compliqué de savoir comment ça évolue de part et d'autre. Il y a toujours une espèce de petit secret autour de ça. Et je pense que les collectivités ont raison de s'en inquiéter aussi, parce que les usages peuvent être un peu abusifs. Moi ça m'interroge aussi sur la qualité. Ça dépend comment on l'utilise et on le manipule. On a l'impression que tout est vite fait mal fait avec l'IA. Ça peut faire un premier niveau mais quoi qu'il arrive il faut que ce soit relu, complété, vérifié, etc. Ce qui est un peu difficile à comprendre pour les jeunes qui démarrent avec ça c'est qu'il faut d'abord passer par toutes les étapes de mon point de vue. On apprend le métier pas à pas, après on a de l'expertise, puis on est capable de corriger ou pas ce que l'IA nous sort. Je pense qu'au niveau de l'éducation dans les universités il va y avoir un sacré boulot là-dessus parce que les étudiants en ont un usage qui est phénoménal », un professionnel en entreprise

En conclusion, le secteur de la concertation publique et de la participation citoyenne traverse une **période de transformation profonde sous l'effet de multiples facteurs** : **contraintes budgétaires, défiance citoyenne, évolutions politiques et réglementaires, transformation numérique et émergence de l'IA.** Dans ce contexte, la capacité d'innovation et de réactivité devient un atout essentiel, permettant aux professionnels de concilier la rigueur des exigences réglementaires avec les dynamiques de marché et les avancées technologiques, tout en assurant la pérennité et l'efficacité des démarches de concertation. Ces évolutions exigent une adaptation constante des compétences des professionnels, combinant maîtrise technique, capacités relationnelles, compréhension des enjeux politiques et éthiques, et aptitude à démontrer l'impact concret de leurs interventions. Malgré ces enjeux, les acteurs du secteur restent convaincus de la valeur fondamentale de la concertation qui, comme le souligne plusieurs agences, « *est l'avenir* » et « *facilite et rend possibles les projets*».

Figure 41 : Schéma récapitulatif de l'impact sur les compétences des évolutions du secteur de la concertation publique et de la participation citoyenne

PARTIE 5.
SYNTHESE DES ENJEUX ET RECOMMANDATIONS

5.1.SYNTHESE DES ENJEUX DU SECTEUR

Le secteur est caractérisé par **l'absence d'une définition partagée de ses contours qui s'illustre par l'absence de code APE dédié, de fiches métiers ROME, de référentiel de compétences spécifiques ou encore de consensus dans les termes utilisés**, notamment en ce qui concerne les spécificités des démarches de concertation versus de participation.

Ce flou entourant les métiers de la concertation et de la participation, à l'origine de la présente étude, permet une certaine richesse dans les approches développées qui ne sont pas enfermées dans des règles strictes. Les innovations dans les domaines sont même recherchées par les donneurs d'ordre qui voient dans ces démarches un champ propice à l'innovation publique.

Cependant, ce manque de cadre ou de référentiel partagé génère également **une certaine segmentation du marché et peut être source de fragilités dans des périodes de remise en question politique** de ce type de démarches. Aussi, l'étude révèle que cela s'accompagne de **plusieurs limites**, en particulier concernant :

- **La visibilité de ces métiers**, leur reconnaissance et par là-même leur attractivité ;
- **L'offre de formation** qu'elle soit initiale ou continue pour accompagner la montée en compétences des professionnels de ce secteur. Celle-ci apparaît en effet peu lisible.

Pourtant, **ces métiers demandent de maîtriser un large ensemble de compétences, pour une partie cœur de métier et pour l'autre commune aux autres métiers du conseil et de l'ingénierie.**

Un enjeu de professionnalisation du secteur existe ainsi dans l'ensemble des investigations conduites. Celui-ci apparaît d'autant plus important dans un contexte où les démarches de concertations et de participations peuvent être questionnées et mises en question.

Enjeu 1 : Renforcement de la structuration du secteur et reconnaissance du métier

- Absence de nomenclature permettant d'identifier ces métiers et les prestations réalisées (ex : code APE, ROME, nomenclature de marchés publics)
- Absence de consensus sur les termes et concepts nuisant à la lisibilité des démarches
- Absence de référentiel de compétences formalisé et partagé
- Métiers peu connus et peu mis en avant dans les cursus universitaires
- Des démarches pouvant être remises en question sur le plan institutionnel et politique (évolutions réglementaires, changements d'orientations politiques) impliquant de promouvoir et de démontrer leur utilité sociale

Enjeu 2 : Structuration de l'offre de formation initiale et continue

- Faible lisibilité des formations initiales délivrant des enseignements dans le domaine de la concertation et de la participation
- Faible lien entre les établissements d'enseignement supérieur délivrant ces formations et la branche
- Offre de formation continue éclatée, peu lisible et peu structurée ne répondant pas totalement aux enjeux du secteur

Enjeu 3 : Une faible connaissance par les entreprises des ressources et outils existants

- Des entreprises qui sont majoritairement des TPE-PME, avec des stratégies RH et formation peu structurées
- Une méconnaissance de l'offre de services d'Atlas et de la branche

Enjeu 4 : Un métier en prise avec les sujets sociaux et environnementaux d'actualité, nécessitant une évolution constante des compétences et connaissances

- Besoin de mise à jour régulière sur les aspects réglementaires
- Attente d'innovations et de renouvellement des approches du côté des clients
- Nouveaux enjeux et contextes sociétaux nécessitant de développer des compétences relationnelles de plus en plus importantes
- Evolution des outils (numérique, IA)

Ces différents points conduisent à proposer différentes recommandations structurées autour des 4 volets suivants.

Celles-ci sont issues de l'ensemble des travaux conduits. Elles sont pour certaines inspirées des travaux conduits au Royaume-Unis et au Québec. Des pistes d'actions plus précises et opérationnelles ont également été travaillées avec les professionnels lors d'un atelier de recommandations courant avril (voir fiches actions en annexe).

5.2.RECOMMANDATIONS

5.2.1. TABLEAU SYNTHETIQUE DES RECOMMANDATIONS

Thèmes	Recommandations	Cibles de l'action	Pilote de la recommandation	Priorité	Fiche action liée
Structuration du secteur et reconnaissance du métier	Renforcer les coopérations entre organisations représentant le secteur de manière à agir collectivement dans le sens d'une meilleure structuration et visibilité	Organisations et associations représentant le secteur	Partenaires sociaux de la branche	2	/
	Œuvrer pour la reconnaissance du métier et l'amélioration de la lisibilité du secteur	Entreprises, professionnels du secteur, universités, étudiants	Partenaires sociaux de la branche et Atlas	1	1 – Développer des outils de découverte et de promotion des métiers
Compétences, promotion des métiers et parcours professionnels	Structurer un référentiel de compétences et le promouvoir auprès des acteurs du secteur	Entreprises, Professionnels du secteur, étudiants	OPIIEC et Atlas	1	2 – Mieux faire connaitre les compétences attendues et identifier les passerelles possibles entre métiers
	Promouvoir les métiers auprès des jeunes pour attirer de nouveaux profils et faire connaitre le métier dès la formation initiale	Scolaires, étudiants, parents, établissements scolaires, acteurs de l'orientation	Partenaires sociaux de la branche et Atlas	2	1 – Développer des outils de découverte et de promotion des métiers
	Accompagner les évolutions et les passerelles professionnelles	Professionnels de la branche, organismes de formation	Atlas	3	2 – Mieux faire connaitre les compétences attendues et identifier les passerelles possibles entre métiers
Formations et offre de services de l'OPCO	Rendre plus lisible l'offre de formation continue et l'adapter aux spécificités du métier	Entreprises, professionnels, organismes de formation	Atlas	1	3- Recenser et rendre lisible l'offre de formation existante
	Faire connaitre les offres de services existantes au sein de la branche	Entreprises	Atlas	1	5 – Rendre visible les actions de l'OPCO par une communication mieux ciblée
	Accompagner les évolutions du secteur par une offre de formation tenant compte des enjeux actuels et à venir	Entreprises, professionnels, organismes de formation	Atlas	2	4 – développer une offre de formation et des ressources adaptées aux professionnels de la branche

5.2.2. RECOMMANDATIONS DETAILLEES

Volet 1 : Structuration du secteur et reconnaissance du métier

▲ **Recommandation 1 : Renforcer les coopérations entre organisations représentant le secteur de manière à agir collectivement dans le sens d'une meilleure structuration et visibilité du secteur**

Plusieurs organisations en France représentent le secteur (syndicat DébatLab affilié Cinov, ICPC, Démocratie Ouverte, Décider ensemble,…). Ces différentes organisations animent des communautés de professionnels du secteur, contribuent à la valorisation de ces démarches et mènent différents travaux.

Ces différentes initiatives ne sont pas nécessairement coordonnées, contrairement à ce que l'on observe dans d'autres pays comme le Royaume-Uni ou le Québec où certains grandes associations professionnelles œuvrent pour la capitalisation, la structuration et la professionnalisation du secteur.

Renforcer et développer les liens entre elles permettraient de capitaliser sur leurs initiatives respectives et de parler d'une même voix pour faire connaître et reconnaître le métier.

▲ **Recommandation 2 : Œuvrer pour la reconnaissance du métier et l'amélioration de la lisibilité du secteur**

Le secteur des entreprises de la concertation et de la participation apparaît comme relativement atomisé, ce qui ne favorise pas sa lisibilité. **La branche pourrait contribuer à faire connaitre et rendre lisible ce métier, notamment à travers sa communication institutionnelle** (ex : communication sur les réseaux sociaux, organisation d'évènements, nouvelle plateforme de ressources en ligne « Savoirs d'avenirs » en cours de développement au sein d'Atlas).

L'atelier de recommandations a permis de proposer plusieurs pistes d'actions dans ce domaine :

- Mise en place de campagnes de communication dédiées à la promotion du métier
- Collaborations avec l'APEC, notamment lors d'événements liés à l'emploi
- Création de vidéos donnant à voir le métier en situation réelle
- Module quizz sur la connaissance du métier, à intégrer sur la plateforme « Savoirs d'Avenirs »
- Articles sur des plateformes d'emploi engagées (ex. : Makesense)

Volet 2 : Compétences, promotion des métiers et parcours professionnels

▲ **Recommandation 3 : Structurer un référentiel de compétences et le promouvoir auprès des acteurs du secteur**

Les métiers de la concertation et de la participation **partagent des compétences avec l'ensemble des entreprises de la branche** des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs conseils et des sociétés de conseils mais également des compétences qui leur sont propres.

Ces spécificités méritent d'être mises en évidence via une actualisation de la cartographie des métiers disponible sur le site de l'OPIIEC.

Pour cela, il est également possible de s'inspirer des référentiels de compétences structurés au Québec et au Royaume-Uni (voir annexe du présent rapport)

▲ **Recommandations 4 : promouvoir les métiers auprès des jeunes pour attirer de nouveaux profils et faire connaitre le métier dès la formation initiale**

Les métiers de la concertation et de la participation sont **peu valorisés et connus au sein des cursus universitaires** alors que différentes formations préparent relativement bien au métier (ex : affaires publiques, communication publique, urbanisme, …). Pour promouvoir ces métiers auprès des futurs jeunes professionnels, le groupe de travail réuni le 9 avril a émis plusieurs propositions :

- Interventions de professionnels du secteur dans les établissements d'enseignement supérieur, y compris dès la licence, dans des formations diversifiées ;
- Sensibilisation et promotion du métier auprès des conseillers d'orientation scolaire
- Participation de professionnels et de représentants de la branche à des forums étudiants
- Parrainage d'étudiants et développement de mentorat / « rôles modèles »
- Développement de podcasts sur le métier, relayés notamment sur des sites jeunes
- Recenser les masters délivrant un module de formation sur le sujet de la participation et de la concertation et encourager au développement de ces enseignements

▲ **Recommandations 5 : accompagner les évolutions et les passerelles professionnelles**

Les entreprises évoquent les défis rencontrés pour recruter des profils adaptés dans le domaine de la concertation. Il a été souligné qu'il **existe un décalage entre les compétences recherchées et celles disponibles sur le marché du travail.** Les entreprises peinent à trouver des candidats expérimentés, notamment pour des postes de niveau senior. Pour autant, il n'existe pas de « profil type » et les professionnels interrogés présentent des parcours variés.

Les discussions lors de l'atelier sur les recommandations a notamment mis en lumière la difficulté à évaluer la transférabilité des compétences pour les profils venant d'autres secteurs. Par exemple, des collaborateurs de députés ou des agents territoriaux peuvent avoir une expérience pertinente, mais la transition vers un poste de consultant en concertation n'est pas toujours évidente.

Au regard de ces constats, plusieurs pistes d'actions ont été travaillées lors de l'atelier :

- Mettre en place d'un outil d'orientation (bilan de compétences, bilan d'orientation) accessible en ligne et/ou dispensé par des prestataires sélectionnés par Atlas et disposant d'une bonne connaissance des métiers de celle-ci afin de favoriser les passerelles entre les métiers (vers les métiers de la concertation- participation)
- Identifier dans les référentiels de compétences les passerelles entre métiers au sein de la branche (pour juniors et seniors)

Volet 3 : Formation et offre de services de l'OPCO

▲ **Recommandation 6 : Rendre plus lisible l'offre de formation continue et l'adapter aux spécificités du métier**

L'offre de formation continue est jugée peu lisible (53%) et insuffisante (44%) par les professionnels. **L'apprentissage du métier se fait encore beaucoup sur le terrain** (auto-formation, compagnonnage, binômes informels). Les professionnels évoquent le fait que les **formations en interne** permettent une montée en compétences sur des pratiques et outils « maison » qui sont également des éléments distinctifs.

Le faible recours aux formations externes s'explique également par une **offre de formation peu lisible**, des politiques de formation peu structurées dans les petites entreprises et une offre de formation continue peu développée ou adaptée aux spécificités du métier.

Le recours aux formations externes va davantage concerner des savoir-être, soft skills, compétences transversales (ex : gestion de projet).

Les entreprises présentent lors de l'atelier ont souligné que l'offre de formation de campus Atlas n'est pas totalement adaptée aux spécificités du métier ou difficilement lisible. Certaines formations sont trop générales (ex : animation de réunion) au regard du niveau attendu sur ces métiers. Une offre plus poussée pourrait être ainsi intéressante à développer.

Au regard de ces constats, plusieurs propositions peuvent être formulées :

- Elaborer un catalogue de formations recensant les formations existantes adaptées aux besoins des entreprises de la concertation et de la participation
- Encourager les formations universitaires à développer des modules spécifiques sur la concertation – participation et les rendre accessibles en formation continue
- Privilégier des approches pédagogiques actives incluant des mises en situation pratiques, des études de cas et des échanges de pratiques entre pairs.
- Intégrer dans les formations les compétences spécifiques nécessaires aux évolutions du secteur (gestion des conflits, inclusion, usage éthique du numérique/IA, analyse d'impact, etc. - cf. volet 4).
- Développer une offre de formation plus spécifique aux professionnels de la concertation / participation dans le cadre de Campus Atlas (ex : soft skills adaptés au métier)
- Intégrer des ressources et modules adaptés aux besoins des professionnels du secteur sur la plateforme « Savoir d'avenir » en cours de développement

▲ **Recommandation 7 : Rendre visible les actions de l'OPCO et de la branche via une communication mieux ciblée**

Les différentes actions et initiatives menées par Atlas sont mal connues des entreprises. La communication est régulière (nombreux mails) mais peu ciblée au regard des besoins spécifiques des entreprises du secteur. Il est ainsi proposé de **développer une communication et un accompagnement plus ciblé.**

Plusieurs propositions d'actions ont été émises en ce sens dans le cadre de l'atelier :

- Communiquer de manière plus ciblée sur l'offre développée à Atlas pouvant spécifiquement intéresser les entreprises de la participation et de la concertation
- Créer un poste de conseiller dédié au secteur en régions
- Mettre en place une campagne de sensibilisation à destination des entreprises qui n'ont pas utilisé leurs fonds de formation

▲ **Recommandation 8 : Accompagner les évolutions du secteur par une offre de formation tenant en compte des enjeux actuels et à venir**

Le secteur est directement impacté par les grandes transitions actuelles (écologique, sociale, numérique), un contexte de défiance croissante envers les institutions, et l'émergence de nouveaux outils (numérique, IA). Ces facteurs complexifient les démarches, augmentent les tensions et nécessitent une adaptation constante des compétences pour gérer les conflits, inclure des publics variés, utiliser les outils de manière éthique et démontrer la valeur ajoutée des interventions. Le métier requiert également une solide culture générale, une connaissance fine de l'action publique et des territoires, et une grande capacité d'analyse et de rédaction.

Plusieurs propositions peuvent être formulées afin d'accompagner ces évolutions :

- Développer des modules de formation continue ciblés sur la gestion avancée des conflits, la médiation, et la gestion de la radicalisation des positions.

- Renforcer les compétences en matière d'inclusion et de stratégies "d'aller vers" pour toucher et impliquer les publics éloignés ou sous-représentés.
- Sensibiliser les professionnels à l'usage éthique, critique et opérationnel des outils numériques et de l'IA, en abordant la gestion des données, la transparence, les risques de désinformation et la complémentarité avec les interactions humaines.
- Accompagner le développement des compétences en analyse d'impact et en communication sur la valeur ajoutée de la participation pour mieux convaincre les commanditaires et le public.
- Favoriser la mise à jour des connaissances sur les affaires publiques, les sciences sociales, le droit, les enjeux thématiques (environnement, urbanisme, etc.) et les contextes territoriaux spécifiques.
- Continuer à développer et valoriser les compétences transversales fondamentales comme l'adaptabilité, la rigueur, l'organisation, l'esprit d'équipe, l'aisance relationnelle, la pédagogie, l'empathie et la curiosité intellectuelle, essentielles dans un contexte complexe et évolutif.
- Encourager le développement d'une posture professionnelle réflexive, permettant aux praticiens d'analyser leur pratique, de défendre les principes de la participation et de s'adapter tout en maintenant un esprit critique.

Certaines de ces propositions ont fait l'objet d'un approfondissement plus détaillé lors des ateliers permettant d'élaborer les fiches actions présentées ci-après.

5.3.FICHES ACTIONS ELABOREES EN ATELIER

Numéro de l'action	Domaine / enjeux de l'action	Niveau de priorité
1	**Promotion des métiers**	1

DESCRIPTION DE L'ACTION

Intitulé de l'action

Développer des outils de découverte et de promotion des métiers

Description de l'action

Les métiers de la concertation publique et de la démocratie participative sont relativement peu connus et valorisés dans les cursus universitaires. Les jeunes professionnels qui s'orientent vers ceux-ci les découvrent régulièrement de manière fortuite.

Ces métiers attirent pourtant des professionnels (jeunes ou en cours de carrière) au profil engagé et en recherche de métiers porteurs de sens au regard des enjeux de société. Ils pourraient ainsi attirer des profils plus nombreux et diversifiés s'ils étaient rendus plus visibles.

Afin de répondre à cet enjeu, différents outils de promotion des métiers pourraient être développés spécifiquement sur ces métiers, en multipliant les canaux de communication.

Le développement de ces outils permettrait à court terme une meilleure connaissance de ces métiers et à moyen terme un vivier de candidats dans le domaine plus important.

Cibles de l'action	Acteurs impliqués	Rôle
Jeunes en formation	Représentants de la branche	Conception des contenus
Professionnels en poste avec des projets de réorientation / reconversion	Atlas	Conception des outils et diffusion
Acteurs de l'orientation et du conseil en évolution professionnel	Entreprises et professionnels du secteur	Témoignages, ambassadeurs

Modalités de mise en œuvre

Recensement préalable des initiatives et outils existants
Production de contenus (interviews, témoignages, capsules vidéos, podcasts, fiches métiers, BD) réalisées en collaboration avec des experts du secteur et de la branche
Diffusion ciblée via des partenariats (ex : sites spécialisées – ONISEP, Olecio, ORIANE, Cleor…) et des campagnes de communication (sponsorisation, achat de mots clés, bannière sur des sites spécialisés).
Diffusion multicanale (sites web, réseaux sociaux) et formats plus traditionnels pour toucher un public diversifié (ex : régies médias transports, magazines).
Inscription dans des initiatives existantes (forum des métiers, JobIRL, mentorat…)

Durée estimée de mise en œuvre (en mois)	12	Budget estimé	NC

Conditions de réussite / Eléments d'alerte

- **Définition d'une stratégie de promotion des métiers** de la concertation et de la participation de manière globale puis la décliner à travers différents canaux de communication
- **Développer cette stratégie en partenariat avec d'autres réseaux professionnels** du domaine et en lien avec les acteurs de l'orientation
- **S'inscrire dans des initiatives déjà existantes** (développement de partenariats) afin de ne pas multiplier les initiatives

Impacts / résultats attendus

- **Apporter de la visibilité sur les métiers** de la concertation publique et de la participation citoyenne, les valoriser et les rendre attractif
- **Augmenter le nombre de professionnels souhaitant exercer ce métier** et ainsi favoriser les recrutements au sein des entreprises de la branche

Critères de réussite (KPI)

Partenariats développés

Contenus développés en association avec les professionnels du secteur

Données de fréquentation des supports de communication

Participation à des évènements existants

Numéro de l'action	Domaine / enjeux de l'action	Niveau de priorité
2	**Lisibilité des compétences attendues et des passerelles possibles entre métiers**	2

DESCRIPTION DE L'ACTION

Intitulé de l'action

Mieux faire connaître les compétences attendues et identifier les passerelles possibles entre métiers

Description de l'action

Il n'existe pas de référentiel métier formalisé et partagé au sein de la profession, ce qui nuit à sa visibilité et ne favorise pas l'identification des passerelles possibles entre métiers.

Les compétences à détenir pour exercer celui-ci sont cependant pour partie des compétences transversales qui se retrouvent dans une grande variété de métiers de la branche. Les possibilités de formation sur le terrain sont de plus nombreuses et développées, favorisant l'apprentissage du métier chemin faisant.

Rendre visible les possibilités de réorientation et d'évolution vers ces métiers apparaît ainsi comme un levier favorable au développement du secteur dans un contexte où des difficultés de recrutement se manifestent sur des profils seniors (compétences en management de projet et d'équipe notamment).

Cela peut passer par :

- **Mettre en place un outil d'orientation** (bilan de compétences, bilan d'orientation) accessible en ligne et/ou dispensé par des prestataires sélectionnés par Atlas et disposant d'une bonne connaissance des métiers de celle-ci afin de favoriser les passerelles entre les métiers (vers les métiers de la concertation- participation)
- **Identifier dans les référentiels de compétences les passerelles** entre métiers au sein de la branche (pour juniors et seniors)

Cibles de l'action	Acteurs impliqués	Rôle
Professionnels en poste avec des projets de réorientation / reconversion	Représentants de la branche et Atlas	Elaboration d'un cahier des charges pour le développement d'un outil d'orientation Identification des passerelles entre métiers Conseil aux entreprises
Acteurs du conseil en évolution professionnel	ICPC	Mise en commun des travaux engagés sur les compétences
Entreprises de la branche	Organismes de formation et de bilans de compétences	Développement d'une prestation spécifique

Modalités de mise en œuvre

Sélection d'organismes délivrant le bilan de compétences ayant une bonne connaissance du secteur
Identification et mise en lisibilité des passerelles entre métiers
Développement de modules pour prendre conscience des compétences transférables / en retrait / insuffisantes sur la plateforme Savoirs d'avenir

Accompagnement des entreprises à l'amélioration de la rédaction des offres d'emploi dans la formulation des compétences

Durée estimée de mise en œuvre (en mois)	24	**Budget estimé**	NC

Conditions de réussite / Eléments d'alerte

- Disposer d'acteurs suffisamment connaisseurs du secteur pour conseiller / orienter vers ces métiers

Impacts / résultats attendus

- Faciliter et sécuriser les reconversions
- Aider à décoder les compétences manquantes pour les candidats
- Permettre aux candidats de prendre conscience de leurs compétences manquantes et les développer
- Aider les employeurs dans leur prise de décision de recrutement
- Faciliter l'intégration des seniors qui ne viennent pas du domaine

Critères de réussite (KPI)

Outils et ressources développées

Partenariats développés

Mobilisation des outils développés

Numéro de l'action	Domaine / enjeux de l'action	Niveau de priorité
3	**Lisibilité et visibilité des offres de formation**	1

DESCRIPTION DE L'ACTION

Intitulé de l'action

Recenser et rendre lisible l'offre de formation existante (formation continue et initiale)

Description de l'action

L'offre de formation dans le domaine de la concertation et de la participation est **peu structurée et peu lisible.**

Concernant la formation initiale, différents masters délivrent des enseignements dans le domaine mais **il n'existe pas de référentiel commun et de recensement de celles-ci.**

Les formations continues sont quant à elles **peu dispersées et pour certaines non permanentes**, ne favorisant pas leur lisibilité.

Cibles de l'action	Acteurs impliqués	Rôle
Jeunes en formation initiale ou professionnels en reconversion	Représentants de la branche et Atlas	Recensement des formations Adaptation du catalogue Atlas Echanges avec les responsables de masters
Professionnels en poste		
Employeurs		
Universités et organismes de formation		

Modalités de mise en œuvre

Formation continue : élaborer un catalogue de formations recensant les formations existantes adaptées aux besoins des entreprises de la concertation et de la participation

- **Identifier et rendre lisible l'offre de formation disponible sur Campus Atlas** des formations particulièrement adaptées aux professionnels de la concertation / participation
- Recenser et compiler les offres de formations existantes par ailleurs

Formation initiale : **recenser les masters** délivrant un module de formation sur le sujet de la participation et de la concertation et encourager au développement de ces enseignements via des échanges avec les responsables de masters

Durée estimée de mise en œuvre (en mois)	12	Budget estimé	NC

Conditions de réussite / Eléments d'alerte

- Mise à jour régulière du recensement

Impacts / résultats attendus

- Faire connaître l'offre de formation existante
- Favoriser l'accès à la formation
- Favoriser le développement d'enseignements sur la concertation – participation dans une diversité de masters

Critères de réussite (KPI)

Outil de recensement développé

Communication sur l'outil et consultation de l'outil

Mise à jour du recensement

Communication sur l'offre du campus Atlas

Prises de contact avec les formations universitaires

Numéro de l'action	Domaine / enjeux de l'action	Niveau de priorité
4	**Evolution et développement de l'offre de formation**	2

DESCRIPTION DE L'ACTION

Intitulé de l'action

Développer une offre de formation et des ressources spécifiques adaptées aux professionnels de la branche

Description de l'action

Les professionnels du secteur se forment pour une grande partie en interne, dans le cadre d'échanges entre pairs ou sur le terrain. Ils évoquent le fait que les formations en interne permettent une formation aux pratiques et outils « maison » qui sont également des éléments distinctifs.

Les formations externes vont plus régulièrement concerner des savoir-être, soft skills, compétences transversales (ex : gestion de projet). Ils soulignent que **l'offre de formation de campus Atlas n'est pas totalement adaptée aux spécificités du métier ou difficilement lisible.** Certaines formations sont trop générales (ex : animation de réunion) au regard du niveau attendu sur ces métiers. Une offre plus poussée pourrait être ainsi intéressante à développer.

Cibles de l'action	Acteurs impliqués	Rôle
Professionnels en poste	Atlas	Adaptation du catalogue Campus Atlas
Employeurs	Professionnels du secteur	Participation à l'adaptation des contenus (cahier des charges)
Organismes de formation		

Modalités de mise en œuvre

Identifier les formations présentes dans Campus Atlas à adapter (ex : niveau d'expertise supérieur)

Identifier les formations manquantes à développer

Développer une offre de formation plus spécifique aux professionnels de la concertation / participation dans le cadre de Campus Atlas (ex : soft skills adaptés au métier)

Développer des contenus pour la plateforme savoir d'avenir (modules d'auto-formation, quizz, modules spécifiques sur la concertation – participation, ressources en ligne, contenus ludiques)

Durée estimée de mise en œuvre (en mois)	12	Budget estimé	NC

Conditions de réussite / Eléments d'alerte

- Vérifier les besoins et attentes des professionnels et entreprises vis-à-vis des formations externes
- Rendre visible / communiquer et promouvoir l'offre développée

Impacts / résultats attendus

- Favoriser l'accès à une offre de formation adaptée en auto-formation ou en inter-entreprises pour compléter les formations dispensées en interne des entreprises sur les « outils maisons »

Critères de réussite (KPI)

Ressources développées et mise en ligne sur la plateforme « savoir d'avenir »

Fréquentation de la plateforme et utilisation des ressources

Evolution du catalogue Campus Atlas

Inscription aux formations de Campus Atlas

Taux de satisfaction suite aux formations

Numéro de l'action	Domaine / enjeux de l'action	Niveau de priorité
5	**Visibilité et connaissance de l'offre de services d'Atlas**	**1**

DESCRIPTION DE L'ACTION

Intitulé de l'action

Rendre visible les actions de l'OPCO via une communication mieux ciblée

Description de l'action

Les différentes actions et initiatives menées par Atlas sont mal connues des entreprises. **La communication est régulière (nombreux mails) mais peu ciblée au regard des besoins spécifiques des entreprises du secteur.** Il est ainsi proposé de développer une communication et un accompagnement plus ciblé.

Cibles de l'action	Acteurs impliqués	Rôle
Employeurs	Atlas et représentants de la branche	Communication et accompagnement
Professionnels en poste		

Modalités de mise en œuvre

Communication mail, réseaux sociaux, courrier (envoi d'une plaquette avec l'offre de l'OPCO à des moments clés : création d'entreprise, nouvelle année, arrivée d'un nouveau salarié, appel cotisation conventionnelle…) -> **privilégier une communication directe et ciblée**

Prise de contact du conseiller dédié avec les entreprises du secteur pour planifier un RDV (démarche pro-active), en particulier pour celles n'ayant pas utilisé leurs fonds de formation en n-1

Durée estimée de mise en œuvre (en mois)	12	Budget estimé	NC

Conditions de réussite / Eléments d'alerte

- Identifier les entreprises développant une activité de concertation / participation parmi les adhérents d'Atlas

Impacts / résultats attendus

- Faire connaître l'offre de services d'Atlas et favoriser sa mobilisation

Critères de réussite (KPI)

Rendez-vous en entreprises réalisés par les conseillers Atlas

Campagnes de communication ciblées réalisées

Suites données à ces campagnes par les entreprises

ANNEXES

- Fiches métiers
- Référentiels de compétences au Royaume-Uni et au Québec

FICHE METIER : CONSULTANT JUNIOR CONCERTATION PUBLIQUE ET PARTICIPATION CITOYENNE

DESCRIPTION

Le consultant junior en concertation publique et participation citoyenne accompagne les collectivités territoriales, institutions publiques et entreprises dans la conception et la mise en œuvre de démarches participatives. Sous la supervision d'un consultant senior ou d'un chef de projet, il contribue à l'élaboration et à l'animation de dispositifs visant à impliquer les citoyens dans les processus de décision concernant les politiques publiques (projets d'aménagements par exemple), qu'elles soient ou non soumises à des réglementations.

MISSIONS PRINCIPALES

- Assister à l'organisation et à l'animation de réunions publiques, ateliers participatifs, débats et autres formats d'échange
- Réaliser des études de contexte et des diagnostics préliminaires (enjeux territoriaux, jeux d'acteurs, contextes locaux)
- Assurer un appui logistique et technique pour les événements participatifs
- Contribuer à l'analyse des contributions citoyennes et à l'élaboration de recommandations
- Rédiger des comptes rendus, synthèses, supports de communication et bilans de concertation
- Participer à la veille sur les innovations méthodologiques et les bonnes pratiques en matière de participation citoyenne
- Soutenir la réponse aux appels d'offres et le développement commercial de l'agence

COMPETENCES REQUISES

▲ **Compétences techniques métier**

Thématiques	Compétences attendues	Niveau attendu
Conception et méthodologie de la concertation	**- Comprendre les principes fondamentaux de la démocratie participative et des dispositifs de concertation - Participer à la conception de dispositifs participatifs simples sous supervision - Maîtriser les techniques de base d'animation de groupes - Utiliser les outils de mobilisation des publics (méthodes classiques)**	**Basique à intermédiaire**
Analyse et synthèse	**- Analyser les enjeux territoriaux et sociaux de base - Synthétiser les contributions citoyennes - Rédiger des comptes rendus clairs et structurés - Identifier les acteurs principaux**	**Intermédiaire**
Maîtrise des outils numériques	**- Maîtriser les outils bureautiques (Word, Excel, PowerPoint) - Utiliser les plateformes de participation en ligne**	**Intermédiaire**

	- Maîtriser les outils de visioconférence et d'animation digitale	

▲ Compétences transversales organisationnelles

Thématiques	Compétences attendues	Niveau attendu
Communication écrite et orale	- Rédiger avec clarté et précision (comptes rendus, synthèses, supports) - Adapter le niveau de langue aux différents publics - Présenter à l'oral des résultats d'analyse	Intermédiaire
Gestion de projet	- Respecter les plannings et les délais - Organiser et coordonner des événements simples - Assurer le suivi logistique sous supervision	Basique
Travail d'équipe interne et externe	- Travailler en équipe pluridisciplinaire - Faire preuve d'écoute active et d'empathie - S'adapter aux différents profils d'interlocuteurs	Intermédiaire

▲ Compétences comportementales

Thématiques	Compétences attendues	Niveau attendu
Savoir-être professionnel	- Faire preuve d'intégrité et de déontologie - Maintenir la neutralité et l'objectivité - Faire preuve de pédagogie et de patience - Adopter une posture d'apprentissage continu	Intermédiaire
Adaptabilité et autonomie	- S'adapter aux différents contextes et publics - Faire preuve d'initiative dans le cadre défini - Gérer son stress et ses émotions	Intermédiaire

▲ Connaissances théoriques et réglementaires

Thématiques	Compétences attendues	Niveau attendu
Cadre institutionnel et réglementaire	- Connaître le fonctionnement des institutions publiques (État, collectivités) - Comprendre les bases du droit public et administratif - Connaître les obligations légales de concertation	Basique
Enjeux territoriaux et politiques publiques	- Comprendre les enjeux de développement territorial - Appréhender les dynamiques locales et les jeux d'acteurs	Basique à intermédiaire

CONDITIONS D'EXERCICE

- Le consultant exerce dans une **diversité de structures** : cabinets de conseil spécialisés en concertation, agences d'urbanisme ou de communication publique, coopératives, bureaux d'études pluridisciplinaires, ou en tant qu'indépendant. Dans les petites structures ou en freelance, il cumule souvent des fonctions de production, de gestion commerciale et de pilotage stratégique. Dans les structures de taille moyenne ou grande, les fonctions sont davantage spécialisées, avec davantage de cloisonnement entre les rôles (chef de projet, chargé de mission, animateur, etc.) et un accès à des ressources internes mutualisées (graphistes, développeurs, modérateurs…).

- Les **projets varient fortement en taille, complexité et temporalité** : dispositifs de quelques jours (ateliers ponctuels, réunions publiques), démarches de plusieurs mois (concertations réglementaires, plans de mobilité) ou processus longs et multi-acteurs (conventions citoyennes, projets d'aménagement complexes, schémas stratégiques régionaux). La taille des projets conditionne le nombre d'intervenants mobilisés, les outils déployés (en présentiel, numérique ou hybride), et la gouvernance associée (pilotage par l'État, les collectivités, les bailleurs sociaux, etc.).

- La généralisation du travail à distance et l'usage d'outils collaboratifs (plateformes de concertation, visioconférences, partage documentaire…) modifient le **rythme et les modalités d'intervention**. Le travail asynchrone (synthèses, relectures, préparation des contenus) cohabite avec des temps collectifs synchrones (réunions, animations), qui peuvent se tenir dans des territoires ruraux. Le métier nécessite également une mobilité importante, notamment pour les démarches déployées à l'échelle locale ou régionale.

FORMATION ET EXPERIENCE

- Diplôme de niveau Bac+5 en sciences politiques, urbanisme, aménagement du territoire, communication publique, sociologie ou disciplines connexes
- Une première expérience (stage, alternance) dans le domaine de la concertation, de la participation citoyenne ou des politiques publiques est souvent appréciée
- Une sensibilité ou un engagement personnel pour l'intérêt général et les enjeux démocratiques peuvent constituer un atout

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

- Consultant confirmé en concertation publique et participation citoyenne
- Chef de projet concertation
- Expert thématique (urbanisme, environnement, politiques sociales, etc.)

FICHE METIER : CONSULTANT SENIOR/CHEF DE PROJET CONCERTATION PUBLIQUE ET PARTICIPATION CITOYENNE

DESCRIPTION DU POSTE

Le consultant senior ou chef de projet conçoit, pilote et évalue des démarches complexes de concertation publique et de participation citoyenne. Il assure la responsabilité complète des missions, de la définition stratégique à la restitution finale, et accompagne les décideurs dans la prise en compte des contributions des parties prenantes. Expert en ingénierie participative, il coordonne les équipes internes et les prestataires externes tout en garantissant la qualité méthodologique des interventions.

MISSIONS

- Concevoir et élaborer des stratégies de concertation sur mesure, adaptées au contexte local, aux publics et aux objectifs du client
- Piloter et coordonner des projets de concertation complexes impliquant divers acteurs (équipes internes, prestataires, commanditaires)
- Animer ou superviser l'animation de réunions publiques, ateliers, débats, enquêtes publiques et autres dispositifs participatifs
- Analyser les contributions recueillies et les synthétiser pour éclairer la décision publique
- Gérer la relation client de manière autonome et accompagner les décideurs dans l'intégration des résultats de la concertation
- Anticiper et gérer les situations conflictuelles ou controversées pouvant émerger lors des démarches
- Produire et valider les supports de communication et les livrables stratégiques
- Assurer la veille réglementaire et méthodologique sur les sujets de concertation
- Participer activement au développement commercial et à la réponse aux appels d'offres
- Encadrer et faire monter en compétence les consultants juniors

COMPETENCES REQUISES

▲ **Compétences techniques métier**

Thématiques	Compétences attendues	Niveau attendu
Stratégie et ingénierie de la concertation	**- Concevoir des dispositifs participatifs complexes et innovants** **- Élaborer des stratégies de concertation adaptées aux enjeux spécifiques** **- Maîtriser l'ensemble des méthodologies participatives (jurys citoyens, budgets participatifs, etc.)** **- Intégrer les innovations numériques et l'IA de manière éthique**	**Expert**

Animation et facilitation avancées	- Animer des débats publics complexes et des situations conflictuelles - Maîtriser les techniques de médiation et de gestion de crise - Former et encadrer d'autres animateurs	Expert
Analyse stratégique et conseil	- Analyser finement les jeux d'acteurs et les enjeux politiques - Produire des recommandations stratégiques de haut niveau - Évaluer l'impact et la qualité des démarches participatives	Expert

▲ Compétences transversales organisationnelles

Thématiques	Compétences attendues	Niveau attendu
Management et leadership	- Diriger et coordonner des équipes pluridisciplinaires - Encadrer et développer les compétences des consultants juniors - Motiver et fédérer autour d'un projet commun	Avancé à expert
Gestion de projet complexe	- Piloter simultanément plusieurs projets de grande envergure - Gérer les budgets, plannings et ressources - Anticiper et gérer les risques projets	Expert
Relation client et développement commercial	- Gérer de manière autonome la relation avec les clients stratégiques - Négocier les contrats et conditions d'intervention - Rédiger des réponses à appels d'offres convaincantes	Avancé à expert
Communication et influence publique	- Concevoir et piloter des stratégies de communication complexes - Gérer la communication de crise - Interagir avec les médias de manière professionnelle	Avancé

▲ Compétences comportementales

Thématiques	Compétences attendues	Niveau attendu

Leadership et influence	**- Inspirer confiance et crédibilité auprès de tous les interlocuteurs - Défendre avec conviction les valeurs de la participation citoyenne - Négocier et convaincre dans des situations complexes**	**Expert**
Intelligence émotionnelle et sociale	**- Gérer son stress et celui des équipes dans des contextes tendus - Faire preuve d'empathie tout en gardant la distance professionnelle - Adapter son style de communication à chaque interlocuteur**	**Expert**
Éthique et responsabilité professionnelle	**- Être garant de la sincérité et du sens des démarches participatives - Promouvoir l'inclusion et la diversité dans les démarches - Sensibiliser aux enjeux éthiques du numérique et de l'IA**	**Expert**

▲ **Connaissances théoriques et réglementaires**

Thématiques	**Compétences attendues**	**Niveau attendu**
Expertise réglementaire et institutionnelle	**- Maîtriser parfaitement le cadre légal de la concertation (CNDP, codes de l'urbanisme et de l'environnement) - Comprendre les enjeux politiques et institutionnels des différents niveaux territoriaux - Anticiper les évolutions réglementaires**	**Expert**
Expertise sectorielle et territoriale	**- Maîtriser les enjeux techniques des projets sectoriels (infrastructure, énergie, etc.) - Intégrer les enjeux de transition écologique et sociale - Appréhender les spécificités culturelles et socio-économiques locales**	**Avancé à expert**

CONDITIONS D'EXERCICE

▲ Le consultant exerce dans une **diversité de structures** : cabinets de conseil spécialisés en concertation, agences d'urbanisme ou de communication publique, coopératives, bureaux d'études pluridisciplinaires, ou en tant qu'indépendant. Dans les petites structures ou en freelance, il cumule souvent des fonctions de production, de gestion commerciale et de pilotage stratégique. Dans les structures de taille moyenne ou grande, les fonctions sont davantage spécialisées, avec davantage de cloisonnement entre les rôles (chef de projet, chargé de mission, animateur, etc.) et un accès à des ressources internes mutualisées (graphistes, développeurs, modérateurs…).

- Les **projets varient fortement en taille, complexité et temporalité** : dispositifs de quelques jours (ateliers ponctuels, réunions publiques), démarches de plusieurs mois (concertations réglementaires, plans de mobilité) ou processus longs et multi-acteurs (conventions citoyennes, projets d'aménagement complexes, schémas stratégiques régionaux). La taille des projets conditionne le nombre d'intervenants mobilisés, les outils déployés (en présentiel, numérique ou hybride), et la gouvernance associée (pilotage par l'État, les collectivités, les bailleurs sociaux, etc.).

- La généralisation du travail à distance et l'usage d'outils collaboratifs (plateformes de concertation, visioconférences, partage documentaire…) modifient le **rythme et les modalités d'intervention**. Le travail asynchrone (synthèses, relectures, préparation des contenus) cohabite avec des temps collectifs synchrones (réunions, animations), qui peuvent se tenir dans des territoires ruraux. Le métier nécessite également une mobilité importante, notamment pour les démarches déployées à l'échelle locale ou régionale.

FORMATION ET EXPERIENCE

- Diplôme de niveau Bac+5 en sciences politiques, urbanisme, aménagement du territoire, communication publique ou disciplines connexes
- Expérience professionnelle confirmée (minimum 5 ans) dans la conduite de missions de concertation, de participation citoyenne ou de gestion de projets publics
- Expérience en management d'équipe et en gestion de la relation client
- Une certification en médiation ou facilitation peut constituer un atout

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

- Directeur de mission ou directeur conseil
- Associé en agence spécialisée
- Expert indépendant ou consultant formateur
- Responsable d'un pôle concertation/participation au sein d'une grande structure

REFERENTIEL DE COMPETENCES : « CORE COMPETENCES » DU CERTIFICATION CP3 DE L'IAP2 – CANADA

IAP2 Canada Professional Certification Core Competencies and Criteria Certified Public Participation Professional (CP3)

The core competencies are the essential capabilities for a public participation (P2) professional to effectively design, implement, and evaluate public participation programs. The competencies emerged from qualitative analysis of a comprehensive list of knowledge, attitudes, beliefs, skills, behaviours, and capabilities identified in June 2014 by more than 100 P2 professionals from around the globe who participated in a survey.

The descriptions and quality standards for each competency were developed, tested, and refined through an iterative process involving IAP2 members. The competencies are the CP3-level competencies, which are indispensable to every public participation professional.

The program assesses candidates using 31 CP3 criteria. To earn the CP3 designation, candidates must demonstrate they meet every criterion at the CP3 level.

© 2021 International Association of Public Participation (IAP2) - CANADA

Zoom automatique

Core Competency 1.0: P2 Process Planning and Application Skills					
Criterion No. and Description	Evidence Demonstrated (Application, Case Study Response, Assessment Centre)			Quality Standard	
	Application	Case study response	Assessment Centre	CP3	Pre-Certification
1.1 Work with the client to state the decision to be made, describe the decision-making process, and what role the public might play in that decision-making process.	√	√		Candidate works with the client to develop a full understanding of the decision to be made, the decision-making process, and how public input might improve the decision.	Candidate is unable to demonstrate the ability to work with a sponsor to clarify the decision to be made, the decision-making process, or how public input might be used to support the decision-making process.
1.2 Define clear objectives for involving the public in the entire decision-making process.	√	√		Candidate establishes objectives for involving the public consistent with the selected level of the IAP2 Spectrum and the decision-making process.	Candidate is unable to demonstrate the ability to define objectives for involving the public in the decision-making process.
1.3 Conduct a situation assessment (project context, issues, background) and a stakeholder analysis.	√			Candidate conducts an independent situation and stakeholder assessment process and prepares an approach that is responsive to the results of the assessment. Candidate has considered all stakeholders and legal requirements.	Candidate is unable to demonstrate understanding of the project context. Candidate is unable to demonstrate the ability to learn about or understand the legal requirements or to account for them in process planning.
1.4 Select, in consultation with the client, an appropriate level of the IAP2 Spectrum.	√	√		Candidate suggests an appropriate level of the IAP2 Spectrum and then supports that selection.	Candidate is unable to demonstrate how to select or support an appropriate level of the IAP2 Spectrum.

© 2021 International Association of Public Participation (IAP2) - CANADA

1.5 Document the P2 process and results so the project will be in compliance with project requirements.	√			Candidate prepares documentation that is appropriate for the project and meets client's needs.	Candidate is unable to demonstrate how to document the project.
1.6 Design an effective approach for evaluating the P2 process and outcomes based on P2 objectives.	√	√		Candidate develops an evaluation approach to demonstrate the effectiveness of the P2 process and the outcomes of the process based on the P2 objectives.	Candidate is unable to demonstrate how to design an effective approach to evaluate the P2 process and results.
1.7 Modify a P2 plan to adapt to changing circumstances			√	Candidate communicates that adjustments to a P2 plan are needed and offers potential solutions.	Candidate is unable to demonstrate how to recognize that changes need to be made.
1.8 Develop and adhere to a P2 schedule (including contingency plans).		√		Candidate prepares a reasonable P2 schedule, is able to adhere to it, and communicates effectively about schedule issues when they are encountered	Candidate is unable to demonstrate how to prepare a project schedule
1.9 Identify all skills needed for the project team (graphic designers, translators, technical writers, etc.).		√		Candidate identifies the necessary skill sets to conduct the project.	Candidate is unable to demonstrate how to identify a team to conduct the project.
1.10 Establish and adhere to P2 budget.		√		Candidate prepares a reasonable P2 budget, is able to adhere to it, and communicates effectively about budget issues when they are encountered.	Candidate is unable to demonstrate awareness of project budget requirements.
1.11 Analyze input received and recommend how that input might be used in the decision-making process.	√			Candidate analyzes and interprets public input, and reports the results.	Candidate is unable to demonstrate how to report the results of the public involvement activities.
1.12 Communicate to participants how their input was used (feedback loop).	√			Candidate prepares communication materials to report on what was heard and how the input was considered.	Candidate is unable to demonstrate how to communicate the results of the public involvement effort to the participants.

1.13 Incorporate appropriate relationship-building activities to support effective P2 with Indigenous people and communities.	√	√		Candidate recognizes the importance of building authentic relationships with Indigenous people and communities to support involvement in P2 processes.	Candidate is unable to demonstrate understanding the importance of building authentic relationships with Indigenous people and communities.
1.14 Recognize and demonstrate respect for the unique history, interests and rights of Indigenous Peoples in Canada.	√	√		Candidate demonstrates basic level of awareness and understanding about the history and experiences of Indigenous Peoples in Canada and can explain how this affects all aspects of P2 process in this country, including in rural and urban environments	Candidate is unable to demonstrate understanding of the history and experiences of Indigenous Peoples in Canada and how this affects the P2 process

© 2021 International Association of Public Participation (IAP2) - CANADA

Zoom automatique

Core Competency 2.0: P2 Event Planning and Implementation Skills					
Criterion No. and Description	Evidence Demonstrated (Application, Case Study Response, Assessment Centre)			Quality Standard	
	Application	Case study response	Assessment Centre	CP3	Pre-Certification
2.1 Design an agenda to meet P2 objectives and accomplish desired P2 outputs and outcomes.	√	√		Candidate develops a process design and event agenda that includes logical agenda topics tied to the meeting purpose and provides for reasonable time allocations.	Candidate is unable to demonstrate how to provide an adequate working agenda.
2.2 Identify logistical requirements (registration, room set-up, online meeting tools, etc.) and staffing requirements (facilitation, security, technical expertise, etc.).		√		Candidate identifies logistical and staffing requirements.	Candidate is unable to demonstrate how to provide an adequate logistics plan.
2.3 Design events to manage conflict when it arises.	√	√		Candidate recognizes when conflict might arise and makes appropriate plans for addressing that situation.	Candidate is unable to demonstrate how to recognize potential conflicts.

© 2021 International Association of Public Participation (IAP2) - CANADA

2.4 Identify the potential need for neutral facilitation.	√	√		Candidate recognizes the need for neutral facilitation and has a neutral facilitator in place.	Candidate is unable to demonstrate how to recognize the need for neutral facilitation.
2.5 Modify and/or substitute a P2 technique in response to unanticipated implementation challenges (e.g., venue doesn't meet specifications, an unexpected number of stakeholders show up) while accomplishing P2 objectives.			√	Candidate makes modifications to techniques to reflect unanticipated implementation challenges.	Candidate is unable to demonstrate how to make modifications when a technique is not meeting P2 objectives.
2.6 Anticipate the information needs of event's participants and how to meet those needs.	√	√		Candidate understands what information is needed for meaningful participation.	Candidate is unable to demonstrate how to prepare materials in advance.

Core Competency 3.0: Appropriate Use of P2 Techniques					
Criterion No. and Description	Evidence Demonstrated (Application, Case Study Response, Assessment Centre)			Quality Standard	
	Application	Case study response	Assessment Centre	CP3	Pre-Certification
3.1 Use diverse P2 techniques at various levels of the IAP2 Spectrum.	√			Candidate provides evidence of having used at least 10 P2 techniques on at least 3 levels of the IAP2 Spectrum	Candidate is unable to provide evidence of having used 15 or more P2 techniques or has worked on less than 3 levels of the IAP2 Spectrum.
3.2 Choose appropriate P2 techniques to accomplish P2 objectives.	√	√		Candidate choses P2 techniques that will accomplish P2 objectives.	Candidate is unable to demonstrate how to choose appropriate P2 techniques that are appropriate for meeting P2 objectives.
3.3 Use information about stakeholders and the situational assessment to guide the selection of P2 techniques.	√	√		Candidate chooses P2 techniques that are appropriate for the needs of known stakeholders and situation.	Candidate is unable to demonstrate how to choose P2 techniques that are appropriate to the needs of known stakeholders.
3.4 Evaluate the potential usefulness of new and unfamiliar P2 techniques, including online technologies.			√	Candidate evaluates and makes recommendations about P2 techniques with which they are unfamiliar.	Candidate is unable to demonstrate how to use more than the basic P2 techniques or does not demonstrate how to learn about unfamiliar tools and techniques.

ne 2017

© 2021 International Association of Public Participation (IAP2) - CANADA

Zoom automatique

Core Competency 4.0: P2 Communication Skills					
Criterion No. and Description	Evidence Demonstrated (Application, Case Study Response, Assessment Centre)			Quality Standard	
	Application	Case study response	Assessment Centre	CP3	Pre-Certification
4.1 Develop communication objectives to support P2 objectives.		√		Candidate develops communications objectives to support P2 objectives.	Candidate is unable to demonstrate how to develop communications objectives to support P2 objectives.
4.2 Listen to understand.		√	√	Candidate uses appropriate listening skills to demonstrate understanding.	Candidate does not demonstrate listening skills.
4.3 Communicate orally (verbal and non-verbal communication).			√	Candidate uses non-verbal and verbal communication skills.	Candidate does not demonstrate appropriate non verbal and verbal communication skills.
4.4 Communicate effectively in writing.	√	√		Candidate uses clear, concise, correct, professional, and well organized written communication.	Candidate does not demonstrate clear, concise, correct, professional, or well organized written communication.
4.5 Identify a diversity of communication needs to support the P2 process.	√			Candidate identifies the need for diverse communication materials for diverse audiences.	Candidate does not demonstrate experience or understanding of the need for diverse communication materials for appropriate audiences.
4.6 Communicate technical information in lay terms.	√			Candidate is able to explain technical communication for the lay public.	Candidate does not recognize the need to translate technical communication for the lay public.

© 2021 International Association of Public Participation (IAP2) - CANADA

Core Competency 5.0: P2 People Skills					
Criterion No. and Description	Evidence Demonstrated (Application, Case Study Response, Assessment Centre)			Quality Standard	
	Application	Case study response	Assessment Centre	CP3	Pre-Certification
5.1 Work successfully with the public.			√	Candidate is: •Collaborative (works together with others in a positive manner toward a common goal); •Non-defensive (accepts criticism or adversity with grace, without trying to defend or justify his or her position or opinion); • Fair (treats others justly, honestly, & impartially, showing no prejudice toward anyone); •Neutral (does not take part in either side of a dispute or quarrel; unbiased); • Professional (behaves in a manner worthy of the highest standards of a P2 professional in all aspects of communication [written, verbal, dress, body language, etc.); •Respectful (is considerate & courteous to all; respectful toward the feelings of others); • Inclusive (brings all participants into the process); •Diplomatic and Tactful (is tactful & adroit in dealing with people; has a delicate perception of the right thing to say or do without offending; shows skill in dealing with people); • Empathetic (shares in another's thoughts, emotions or feelings; projects one's own personality into the personality of another in order to understand the person better); • Emotionally intelligent (ability to identify and manage your own emotions and the emotions of others); • Situationally aware (ability to assess the situation and present oneself and behave in an appropriate manner for the circumstances).	Candidate does not demonstrate appropriate people skills.

© 2021 International Association of Public Participation (IAP2) - CANADA

REFERENTIEL DE COMPETENCES DU « LEARNING FOR INVOLVMENT » ROYAUME-UNI

Public involvement workforce career competencies framework

Public involvement workforce career competencies framework © 2023 by Polly Kerr is licensed under CC BY-NC-SA 4.0. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

COMMUNICATIONS/INFLUENCING This includes presentation skills, advocating for PPI, writing skills – plain English and for reporting, influencing senior staff/researchers, assertiveness, leadership.
Developing
Essential • Understanding of the importance and value of PPI. • Understanding of and ability to communicate (written and oral) scientific and research information in plain English; understanding of the need to avoid jargon and acronyms. • Motivated to learn from others' experiences of PPI. • Understands the different perspectives of public contributors and academic colleagues.
Desirable • Able to communicate with different stakeholders on the purpose and importance of PPI. • Able to contribute to written plain English summaries and research reports.
Capable
Essential • Influences others of the value of PPI and its inclusion research. • Confidently create and present information (written and oral) in plain English. • Report on and share outcomes of PPI activities.
Desirable • Participates in relevant networks/groups to share best practice with peers.
Proficient
Essential • Advocate at a senior level for the importance of PPI and its proper resourcing. • Share PPI experiences at a high level (eg at conferences). • Initiates new connections/networks and acts as a leader. • Experienced at giving and receiving feedback from public contributors.
Desirable • Act as a mentor to those new to PPI.

ORGANISATIONAL This includes IT literacy, time management, budgeting, project management, strategy.
Developing
Essential • Able to manage own time and changing priorities.

July 2023

• Produce accurate minutes of meetings. • Manage payments to public contributors. • Understand and communicate PPI strategic aims to others.
Desirable N/A
Capable
Essential • Plan and deliver PPI events. • Plan and manage budget. • Contribute to development of strategic PPI aims.
Desirable N/A
Proficient
Essential • Maintain oversight of PPI activities in organisation/department. • Lead on development of PPI strategy.
Desirable N/A

FACILITATION This includes facilitation, managing expectations, conflict resolution, relationship building, chairing meetings, empathy/emotional intelligence.
Developing
Essential • Builds relationships with public contributors and researchers. • Strong interpersonal skills with ability to listen. • Demonstrate empathy.
Desirable • Experience of working with patients.
Capable
Essential • Ability to develop and maintain relationships with public contributors. • Ability to set boundaries for working relationships. • Confident chairing meetings and ensuring all voices are heard. • Able to react to circumstances and respond to challenging situations appropriately. • Able to create an inclusive environment in PPI activities.
Desirable N/A

July 2023

Proficient
Essential • Managing, or supporting others to manage, difficult situations or relationships that may arise. • Supports more junior PPI staff to develop.
Desirable • Line management experience

DIVERSITY LITERACY/EDI AWARENESS This includes working with different groups/communities – understanding different needs for accessibility, cultural competence.
Developing
Essential • Awareness and understanding of the importance of making adaptations to accommodate all contributors. • Anti-racist attitude and willingness to learn.
Desirable • Experience of working with under-represented groups.
Capable
Essential • Ensures PPI activities are open and accessible to all. • Able to create an inclusive environment in PPI activities. • Takes steps to address barriers to PPI for some groups/communities.
Desirable N/A
Proficient
Essential • Leads on creating an inclusive and enabling environment for PPI. • Can deliver training on enabling inclusive PPI.
Desirable N/A

TECHNICAL This includes understanding/knowledge of different PPI models (eg consultation, co-production), understanding/knowledge of PPI in different fields (eg lab-based research, research using existing data), impact and evaluation, PPI best practice policy.
Developing
Essential • Awareness of different ways of doing PPI.

July 2023

• Awareness of good practice principles for PPI activities. • Actively tries to increase knowledge about PPI methods. • Takes part in evaluation and impact assessment activities.
Desirable • Understanding of research process and principles. • Awareness of PPI guidance and recommendations eg those published by NIHR.
Capable
• Good knowledge of different models of PPI and can apply and execute them. • Good knowledge of challenges of PPI and able to offer solutions and ideas. • Good knowledge of different ways to show impact of and evaluate PPI; able to lead these activities. • Strong understanding of best practice PPI principles and able to create policies on these. • Up-to-date knowledge on PPI guidance and recommendations from across the sector.
Desirable N/A
Proficient
Essential • Experienced in different PPI models and able to develop and critique them, and train others in their use. • Confident leading and appraising PPI evaluations. • Demonstrates thought leadership eg through academic publications about PPI. • Ensures PPI policies on best practice are implemented.
Desirable N/A

July 2023

OPIIEC

CONTACT :

SIMON Adeline
Cheffe de projets Prospective
OPIIEC
25, quai Panhard et Levassor
75013 PARIS
opiiec@opiiec.fr

RÉALISATION :

ITINERE CONSEIL
7, rue Jean-Marie-Chavant
69007 LYON
https://www.itinere-conseil.com

ÉTUDE REALISÉE AVEC LE SOUTIEN DE L'OPCO ATLAS