

# Les agents publics au cœur de la transformation à Clermont-Ferrand

La ville de Clermont-Ferrand a expérimenté, avec succès, la convention d'administration, une démarche inédite pour impliquer les agents publics dans son projet d'administration. Inspirée des conventions citoyennes, elle vise à accélérer l'adaptation de l'administration aux enjeux environnementaux, sociaux et démocratiques. Une initiative qui a reçu le « coup de cœur » du jury des prix 2024 de la participation, organisée par le *think tank* Décider ensemble<sup>1</sup>.

Par **Julien Nessi**, rédacteur en chef d'*Horizons publics*

Adapter l'administration aux défis sociaux, environnementaux et démocratiques, c'est la motivation première du projet d'administration porté par le maire de la ville de Clermont-Ferrand et la direction générale. Il s'agit de transformer l'administration vers un modèle plus sobre en ressources, plus équitable entre agents et plus participatif. Conduite de décembre 2023 à juin 2024, la convention d'administration a permis à 92 agents, tirés au sort, de définir un référentiel de valeurs et de principes directeurs, et de préconiser 8 expérimentations pour accélérer la transformation de l'administration. Par exemple : le déploiement du vélo dans les déplacements quotidiens, la création de lieux de travail facilitant l'interconnaissance, la mise en place d'un dispositif d'accompagnement des initiatives des agents, la mise en place de réseaux métiers, etc. Une expérience qui a duré neuf jours pendant laquelle les agents étaient dégagés de leurs obligations de service tout en restant en temps de travail. À ce titre, les managers ont joué un rôle très important afin de lever les freins à la participation et veiller aux conditions de maintien de l'activité.

## Au cœur de la démarche : la méthode d'enquête

Les agents ont choisi 10 sujets dans une liste de thèmes qui avaient été identifiés dans des travaux antérieurs à la convention. Pour chacun des sujets, les agents ont enquêté auprès des services, auprès d'autres collectivités ou encore de réseaux nationaux, afin de mieux comprendre les enjeux de leurs sujets et établir un diagnostic. Les agents ont mobilisé différents outils d'enquête : entretiens, questionnaires, immersions, recherches documentaires.

À la suite du diagnostic, les agents ont produit une proposition de référentiel de l'administration et 8 expérimentations à conduire dans les prochains mois. Le rapport final de la convention a été présenté au maire en septembre 2024 et a fait l'objet d'un enrichissement par le collectif de direction et de direction générale, avec un principe : reprise telles quelles des propositions faites par la convention, considérant que l'ensemble des préconisations constituent la première pierre du projet d'administration.

Jean-Damien Colombeau, directeur de l'innovation et de la participation à la ville de Clermont-Ferrand, et Anaïs Bodino, cheffe de projet et doctorante en sciences de la communication, reviennent sur cette démarche et en tirent des enseignements sur le rôle de l'(in)communication dans les processus de transition.

## Qu'est-ce que la convention d'administration a fait bouger dans l'administration ?

**Jean-Damien Colombeau (J.-D. C.)** – La démarche a permis de faire évoluer la culture interne en envoyant deux signaux principaux : premièrement, il est dorénavant possible pour un agent de bénéficier de temps pour participer à des réflexions et des actions pour améliorer le fonctionnement transversal de l'administration ; deuxièmement, l'administration engage des moyens concrets pour renforcer la coopération, condition essentielle pour conduire les transitions.

## Quels sont les enseignements à ce stade ?

**Anaïs Bodino (A. B.)** – L'expérience vécue par les agents leur a permis de développer des compétences d'enquête et de coopération, et une posture d'écoute et d'argumentation. Ces acquis sont transférables dans leurs missions et dans la conduite des projets transversaux, ce qui est déterminant pour agir dans une administration en transition.

**J.-D. C.** – Nous voyons aussi des effets sur l'organisation. Pour les services, prendre l'habitude des dispositifs de participation interne, c'est aussi mieux comprendre l'intérêt des gouvernances partagées. Cela les amène à se situer dans des démarches de participation citoyenne, en tant que technicien porteur d'une expertise, mais devant aussi s'agencer avec d'autres regards, politiques et d'usages.

## Cette démarche est aussi un terrain de recherche dans le cadre de votre thèse en sciences de l'information et de la communication. En quoi cette expérience est-elle une source d'enseignements ?

**A. B.** – Dans le cadre de la thèse, j'étudie les processus de communication dans l'administration et me questionne sur les freins et leviers communicationnels dans une démocratie locale. Je m'intéresse notamment à la participation en observant sa capacité à favoriser une communication plus « démocratique », entre les agents et avec les habitants. Pour ce faire, j'appréhende l'incommunication comme « horizon de la communication » à la manière de Dominique Wolton. Il s'agit d'accepter la part d'incertitude et d'incompréhension dans la communication, résultante d'un sentiment de malentendu. La convention d'administration me permet d'étudier la capacité d'un tel dispositif à favoriser une « incommunication féconde », c'est-à-dire une communication qui accepte les prismes de chacun, qui met en dialogue les désaccords pour enrichir les points de vue et construire un nouveau sens. L'enjeu est d'arriver à la délibération et la prise de décision. À ce titre, la convention d'administration a montré que les enjeux communicationnels sont fondamentalement liés aux enjeux organisationnels. Si l'on considère la communication comme une relation humaine volontaire entre des altérités égales et libres<sup>2</sup>, comment peut-elle se déployer dans un contexte organisationnel hiérarchisé ?

1. « Participation citoyenne : un nouveau souffle ? », *Horizons publics* hiver 2019, hors-série.

2. Dacheux É., « L'incommunication, sel de la communication », *Hermès, la revue* 2015, n° 71, p. 266-271.