



**LABEL EUROPEEN D'EXCELLENCE EN MATIERE DE GOUVERNANCE  
ELOGE  
EDITION 2023 – FRANCE**

**RAPPORT DES EXPERTS SUR LES DOSSIERS DES COMMUNES ET DES INTERCOMMUNALITÉS CANDIDATES  
ET LES VISITES DE TERRAIN**

<b>Intercommunalité candidate</b>	<b>Haute-Corrèze Communauté</b>
<b>Noms et fonctions des experts</b>	<b>Bruno COOREN, Consultant/Formateur, Transfrontiera.eu Olivier TERRIEN, Consultant/Formateur, Consulting Territorial Europe/CTE</b>

**RESUME DES ELEMENTS CLES**

**Les pratiques managériales innovantes**

- **Une vision à 360°**, un fort investissement dans la matière grise, **une projection transversale et à long terme**, une puissante culture de l'innovation
- Une politique ambitieuse et des pratiques avancées en matière de **participation de l'ensemble des parties prenantes**
- **Une culture de l'évaluation** se traduisant notamment par un encouragement à l'amélioration des pratiques, dans le sens d'une plus grande efficacité des services
- **Excellente culture de la participation**, associant un maximum de parties prenantes
- L'élaboration d'un **Projet de territoire et d'un Projet d'administration** à travers un processus participatif
- **Une plus-value de l'intercommunalité** notamment illustrée par **a)** un maillage de services de proximité essentiels pour les habitants (avec évaluation de leur efficacité) et par **b)** des services d'ingénierie proposée aux communes
- Une démarche volontariste d'**échanges permanents entre niveaux communal et intercommunale**
- Des rencontres régulières entre **les Secrétaires de mairie des communes** de l'Intercommunalité
- Une prise de conscience de la nécessité d'accélérer la mise en œuvre **des recommandations en matière d'éthique/conflits d'intérêt**
- Une forte **sensibilité aux risques psycho-sociaux** et aux notions de bien-être des agents et d'intelligence relationnelle et émotionnelle entre élus, agents et citoyens
- Une volonté très claire de **bien connecter le territoire et ses acteurs au niveau européen**

**Les projets innovants**

- **Une "Tournée des communes"** par une équipe de l'intercommunalité 2022 laquelle a donné lieu à une évaluation avec les parties prenantes et les usagers
- **Un Projet d'administration 2019-2021** lequel a déjà donné lieu à une évaluation



- **Un Audit expérience citoyen** par l'AFNOR (2021), une Tournée « Charte du management » et une enquête pilotée par le Service co-éducation et parentalité
- Des Groupes de travail chargés de réfléchir au « **Schéma de mutualisation** »
- Un **Contrat territorial** de relance et de transition écologique
- Un **dispositif « Territoire d'entreprises »**
- Un **dispositif de lanceur d'alerte et lutte** contre les actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes (AVDHAS)
- Un Plan d'action **Risques psycho-sociaux**
- Des **Balades urbaines** avec les habitant-e-s ("Petite ville de demain" (2022))
- Un atelier de formation au "**design de service public**"
- Projet "**Petites Villes de demain** » en Haute-Corrèze"
- Des Ateliers sur l'élaboration du Pacte Fiscal et Financier (2022)
- Un **Pacte financier et fiscal 2023-2026**
- Un Projet social d'animation globale et coordination 2023-2027
- Un **Guide de marque** « Je suis Haute-Corrèze » 2022
- Des outils de **revitalisation** (CRTE)
- Un **Mag de la HCC** avec des unes "Santé vous bien", "Si le budget m'était compté" et "Une fierté bien placée"
- Un projet de "**Chemin de Mémoire**" à La Courtine, l'une des communes du territoire

### Les points à renforcer

- Formaliser de manière plus explicite et communiquer de manière efficace sur **le volontarisme en matière de démocratie participative de l'institution**, de fait existante ; renforcer encore la culture de la participation des différentes parties prenantes ; veiller à la participation des citoyens dans toute leur diversité, notamment les catégories généralement sous représentées dans une logique d'"aller vers" ; organiser un grand exercice participatif, créatif, sur l'avenir du territoire (?)
- Dans le projet de **refonte du site internet**, déjà remarquable, mieux prendre en compte le paradigme du citoyen et des visiteurs
- Imaginer un **nouveau "récit de territoire"** répondant bien à ses enjeux et ambitions (mobiliser l'expertise existante (scientifiques, universitaires...) par souci d'objectivité)
- S'inspirer des documents produits par le Conseil de l'Europe pour renforcer le volet **Ethique et Déontologie**
- Mieux expliciter – et communiquer sur – le puissant volontarisme de l'institution en matière de **développement durable**
- **Promotion de la diversité** : amorcer une réflexion, établir une démarche de parangonnage/benchmarking auprès d'autres collectivités françaises et européennes en vue d'élaborer et mettre en œuvre une politique innovante et pertinente au regard de cet enjeu fondamental de l'époque contemporaine.



## 1. Données de base sur la ville candidate, appréciation générale sur le dossier et la visite de terrain

Haute-Corrèze Communauté (HCC) est une intercommunalité composée de 70 communes créée en 2017 (fruit de la loi NOTRe), présentant la caractéristique de s'étendre sur deux départements (Corrèze et Creuse). Comptant 32000 habitants (2020) et s'étendant sur 1.784,60 km<sup>2</sup>, elle est la quatrième intercommunalité la plus importante du pays en termes de superficie. Elle a pour siège Ussel. L'institution emploie 140 agents.

Outre ses compétences obligatoires, elle exerce également les prérogatives suivantes :

- compétences optionnelles : environnement, logement social, équipements culturels et sportifs, action sociale, maisons de services au public ;
- compétences facultatives : aménagement numérique, plateformes forestières, eau et assainissement (en perspective), culture (programmation d'actions et d'animations culturelles et réseau de lecture publique), plusieurs aménagements de loisirs, patrimoine (Villes et pays d'art et d'histoire, protection/valorisation...), santé (CLS, maison de santé pluridisciplinaires).

Son président, Pierre Chevalier, est également maire de la commune de Laroche-près-Feyt.

Le dossier de candidature déposé par Haute-Corrèze Communauté est considéré comme complet.

### 1.1 Les outils du Label : grille d'évaluation, questionnaires citoyens et questionnaires élus

#### a) Grille d'autoévaluation et documentation (technicien-ne-s)

La grille d'autoévaluation a été remplie avec le plus grand soin par une équipe pluridisciplinaire d'agents coordonnée par la directrice de la Communication et de l'Évaluation des politiques publiques. S'est fortement impliquée dans le portage du dossier la directrice générale des services. Mettant à profit la démarche d'accompagnement et les extensions accordées par le Comité national de sélection, le dossier, déposé le 14 septembre 2022, s'est enrichi de nombreux compléments par voie numérique jusqu'en janvier 2023. Une documentation abondante et bien ciblée en version papier ainsi qu'une clé USB ont par ailleurs remis en amont de la visite ou complétée le jour même de la rencontre de terrain avec les experts.

Chaque principe et l'ensemble des sous-items ont été en général illustrés par de nombreux exemples d'actions menées par la collectivité.

L'appréciation d'ensemble du questionnaire renseigné par l'équipe d'agents de la collectivité, principe par principe (affirmations synthétiques), se répartit globalement entre "approprié" et "très approprié".

Concernant les sous-items, on notera – paradoxalement – une majorité (relativement faible) de réponses se situant entre "approprié" (18) et "très approprié" (26), devant une minorité (relativement importante) de réponses se répartissant entre "non approprié" (19) et "peu approprié" (21).

A la suite de la visite de terrain, ce résultat a été clairement interprété, au regard de l'ensemble des sous-items recevant les mentions "non approprié" et "peu approprié", comme **a)** la marque d'une grande sincérité et de transparence de la part des techniciens, et **b)** une volonté d'indiquer les sujets sur lesquels la collectivité travaillait actuellement et/ou estimait qu'elle devait encore progresser.



## b) Questionnaire Citoyen-ne-s

La période de sondage étant peu aisée (été 2022), Haute-Corrèze Communauté a réalisé un effort tout à fait louable dans sa volonté d'obtenir un nombre conséquent de réponses de citoyen-ne-s du territoire au questionnaire leur étant destiné. L'institution se distingue nettement, sur ce point, des autres collectivités candidates. **155 réponses** ont en effet été reçues, les âges des répondants s'étalant de 22 à 95 ans, la majorité des personnes concernées étant essentiellement issue des catégories "salariés du secteur privé" et "salariés du secteur public". Les autres CSP représentées étaient celles des artisans ou professions libérales, des retraités, étudiants ou en recherche d'emploi.

Le questionnaire Citoyens a été diffusé sur la page facebook de l'institution et déposé en version papier dans plusieurs de ses sites. Les agents se sont également mobilisés pour aller à la rencontre des usagers et partenaires afin de recueillir des réponses supplémentaires.

On note généralement une pluralité de réponses oscillant entre "sans opinion", "pas du tout", "pas vraiment" pour les principes 1 à 8, et 12.

En revanche, on remarque une tendance plus positive des réponses sur les principes 9 (43% "assez bien" et "tout à fait"), 10 (51% "assez bien" et "tout à fait") et 11 (57% "assez bien" et "tout à fait").

Ce résultat mérite d'être éclairé par les deux considérations suivantes :

- en Haute-Corrèze comme dans le reste du pays, le niveau de connaissance de l'intercommunalité, au plan citoyens, est généralement faible au regard de celui dont jouit la commune ;
- les citoyens rencontrés lors de la visite de terrain ont exprimé un niveau de satisfaction globale élevé vis-à-vis de l'intercommunalité.

Il faut ajouter à ce questionnaire l'échange organisé avec six citoyens lors de la visite de terrain des experts. Au nombre de six, elles/ils étaient originaires à la fois de communes corréziennes et creusoises. Ils ont très spontanément témoigné de leur satisfaction par rapport à la qualité des services de proximité proposés par l'institution. Une habitante de Poussanges (Creuse) a indiqué que d'autres communes creusoises souhaitaient ainsi rejoindre Haute-Corrèze Communauté. Une habitante de Merlines a souligné la qualité des services en déclarant spontanément "la ville vient à nous !", en insistant notamment sur la qualité de l'offre en matière de culture et de loisirs.

Par ailleurs, Haute-Corrèze Communauté nous a communiqué les résultats de l'édition 2022 du Baromètre AFNOR "Expérience Citoyen". Ceux-ci sont globalement positifs, comme nous le verrons dans le paragraphe dédié à l'analyse du Principe n° 2.

## c) Questionnaire Elu-e-s

**69 réponses** ont été reçues de la part des élus de territoire, ce qui représente une proportion significative de répondants comparativement aux autres collectivités candidates au label Elogé. Leurs âges vont de 29 à 77 ans, une majorité d'hommes se dégageant. Pour l'essentiel, les répondants sont retraités, salariés du secteur privé, salariés du secteur, artisans ou professions libérales.

Pour l'essentiel, elles/ils sont issus de la majorité ou se déclarent "non concernés". Seul un élu de l'opposition a répondu. La plupart sont élus depuis 2 ou 3 mandats et sont membres de commissions communautaires.

Les questionnaires élus ont été envoyés par mail, les réponses se faisant en ligne.



On notera les résultats suivants :

- Question 1 : une majorité de "pas vraiment" et "assez bien" (pour rappel, les techniciens avaient indiqué "pas de réponse")
- Question 2 : une grande majorité d'"assez bien" et "tout à fait" (techniciens : "très approprié")
- Question 3 : une petite majorité "assez bien" et "tout à fait" (techniciens : "très approprié")
- Question 4 : une nette majorité d'"assez bien" et "tout à fait" (techniciens : "approprié")
- Question 5 : une nette majorité d'"assez bien" et "tout à fait" (techniciens : pas de note visible)
- Question 6 : une pluralité d'"assez bien" et "tout à fait" (techniciens : "approprié")
- Question 7 : une écrasante majorité d'"assez bien" et "tout à fait" (techniciens : "approprié")
- Question 8 : une pluralité de "pas vraiment" et "pas du tout" (techniciens : "peu approprié")
- Question 9 : une pluralité de "pas vraiment" et "pas du tout" (techniciens : "approprié")
- Question 10 : une majorité d'"assez bien" et de "tout à fait" (techniciens : pas de note visible)
- Question 11 : une écrasante majorité d'"assez bien" et de "tout à fait" (techniciens : "approprié")
- Question 12 : une pluralité d'"assez bien" et "tout à fait" (techniciens : "approprié")

On remarquera donc l'expression d'opinions généralement positives, sauf sur les principes 8 ("dans mon intercommunalité, j'ai le sentiment qu'il existe des procédures efficaces permettant aux citoyens de faire des réclamations ou de formuler des propositions d'amélioration des services publics de l'intercommunalité") et 9 ("dans mon intercommunalité, les citoyens sont consultés pour tenter de trouver des solutions aux problèmes intercommunaux et aux questions de développement durable et de résilience").

La visite de terrain a permis de nuancer et préciser les points de vue des élus sur la plupart des sujets abordés dans le questionnaire.

## 1.2 Visite sur site

La visite s'est tenue le 10 février 2023. Elle s'est déroulée au siège de l'intercommunalité, à Ussel, en matinée et sur la commune de La Courtine l'après-midi.

L'équipe qui nous a accueillis au siège de l'intercommunalité était, entre autres, composée des personnes suivantes :

- Le président de Haute-Corrèze Communauté, Pierre Chevalier, maire de la commune de Laroche-près-Feyt
- Le 3e vice-président en charge des finances et de l'évaluation des politiques publiques, Philippe Roche
- La directrice générale des services, Célia Escurat
- Le directeur général adjoint "Environnement et Aménagement de l'espace", Guillaume Richet
- La directrice de la Communication et de l'Évaluation, Cindy Prieto (coordonnatrice du dossier)
- Pour une partie de la réunion :
  - élu-e-s : le 3e vice-président en charge des finances et de l'évaluation des politiques publiques ; le 2e vice-président en charge de l'économie touristique, de l'accueil et de l'attractivité ; le 7e vice-président en charge de la proximité et de la relation aux communes
  - techniciennes : la directrice générale adjointe "Développement économique et Marketing territorial" ; la directrice générale adjointe "Proximité et Citoyenneté" ; la cheffe de service "Accueil et Vie locale".



Le **programme** a été composé de la manière suivante.

#### Matinée

- Échanges avec le président, un vice-président, la DGS, les directeurs présents et une cheffe de service
- Échanges avec 4 élus communautaires
- Échanges avec 6 habitants engagés dans diverses associations (ou bénéficiaires de services communautaires)

Déjeuner en présence du président, du 3<sup>e</sup> vice-Président et des directrices et directeurs mobilisés

#### Après-midi

- Visite de terrain à La Courtine pour une présentation du projet de "chemin de mémoire", inscrit dans le cadre du dispositif "Petites villes de demain", en présence de la chargée de mission locale
- Échanges avec le maire de La Courtine

**La matinée** a donné lieu à une présentation générale du territoire, de son histoire récente (fusion de cinq communautés de communes en 2017, elle-même fruit d'un "mariage forcé", effet de la loi NOTRe), de ses compétences, de ses enjeux et problématiques globales, et des réponses innovantes que l'intercommunalité s'est données pour objectif de fournir et mettre en œuvre ces prochaines années. La réunion s'est déroulée dans un climat d'extrême ouverture et de liberté d'expression, quels que soient le statut et la qualité des intervenants. L'ensemble des représentants de la collectivité, qu'elles/ils soient élus ou issus de l'administration, a notamment insisté sur la volonté de mesurer, en toute humilité, le niveau de performance de l'institution en termes de bonne gouvernance. Les experts ont dû, à cet égard, et à plusieurs reprises souligner une certaine tendance, de la part de la collectivité, à sous-évaluer ses performances en comparaison avec d'autres intercommunalités, notamment si celles-ci se situent en milieu rural, où les organisations sont généralement de dimension plus réduite qu'en milieu urbain.

L'obligation, décidée par le préfet, de fusionner 5 intercommunalités existantes, source d'avis divergents de la part des élus communautaires sur le nouveau périmètre, a donné lieu, selon le point de vue des représentants présents, à une volonté immédiate, portée par le président, de rapprocher de manière optimale l'intercommunalité des communes, du terrain et des populations, et ce afin de démontrer, le plus rapidement possible, la valeur ajoutée apportée par la nouvelle institution. Cette stratégie devait se focaliser notamment sur un principe : faire profiter pleinement et très concrètement communes et population **a)** de la "force de frappe" détenue par Haute-Corrèze Communauté en termes d'ingénierie et **b)** d'une offre de services de proximité à la population de "qualité métropolitaine".

Selon les élus présents, les résultats obtenus par l'institution devaient ainsi permettre de passer, en l'espace de quelques années, d'un sentiment général de "mariage forcé" à, aujourd'hui, celui d'un "mariage de raison". Autre signe important, on serait passé d'une image globalement négative du territoire par ses habitants (marquée par le déclin, un positionnement périphérique...) à un territoire jugé aujourd'hui globalement attractif.

**L'après-midi** a donné lieu à une visite du site mémoriel de La Courtine, projet s'inscrivant dans le programme "Petites villes de demain" (lequel concerne, pour la Haute-Corrèze, outre ce territoire, les communes de Bort-les-Orgues, Neuvic et Ussel) et ayant pour objectif de créer une dynamique de développement autour de la mise en valeur patrimoniale d'un épisode méconnu : l'écrasement, en 1917, par l'armée française, de la mutinerie à caractère révolutionnaire de soldats russes alliés alors stationnés sur le camp militaire du bourg. Le maire de la commune, M. Jean-Marc Michelon, ainsi que la chargée de mission responsable de l'action menée localement, outre les buts du projet, ont présenté la méthodologie utilisée et la dynamique ainsi créée, notamment en termes de participation de la population et de l'ensemble des parties prenantes.



## 2. Commentaires par principe

### 1. Élections conformes au droit, représentation et participation justes

**Une culture clairement volontariste de la participation et de la concertation.** Haute-Corrèze Communauté se caractérise par une culture manifestement volontariste de la participation et de la concertation, avec une caractéristique paradoxale toutefois : si ces démarches sont omniprésentes **a)** dans l'ensemble des politiques et actions menées, **b)** dans l'organisation et les modes de fonctionnement internes ou encore **c)** dans la relation avec l'ensemble des parties prenantes du développement du territoire, l'institution affiche peu, en fin de compte, ce trait distinctif pourtant bien présent et essentiel en matière de bonne gouvernance.

#### a. Rapprocher de manière optimale l'intercommunalité des communes membres

Haute-Corrèze Communauté se caractérise, en premier lieu, par une politique volontariste d'interaction permanente vis-à-vis des communes membres de l'institution. Rappelons qu'une raison clé de cette orientation fut la naissance difficile du nouveau périmètre intercommunal, celui-ci déclenchant un sentiment pour le moins de scepticisme, voire de refus, de certains élus communaux vis-à-vis de la nouvelle institution.

A titre d'exemples, cette démarche de rapprochement entre le niveau intercommunal et le niveau communal s'est illustrée par :

- l'établissement d'un "Schéma de gouvernance" ;
- la "tournée 2022" du service Accueil et vie locale, lequel a réalisé une visite de terrains sur l'ensemble des communes (68 communes visitées, soit 65 adjoints rencontrés et 3 conseillères). Les résultats de l'enquête ont révélé la satisfaction des élu-e-s interrogés vis-à-vis de la politique d'"aller-vers" menée par l'intercommunalité ;
- l'ensemble des DGS et secrétaires de mairie se réunissent régulièrement ("café des secrétaires de mairie") afin d'évoquer les problématiques communes, identifier des solutions et échanger conseils et bonnes pratiques.

#### b. Favoriser l'interaction et les échanges avec les acteurs du territoire, tous champs confondus

En termes de démarche de rapprochement entre l'institution intercommunale et les acteurs du territoire sur une variété de champs d'action, on citera, par exemple, les réalisations suivantes :

- la réalisation du "Projet social du territoire 2023-27", lequel a donné lieu, sur la base du "Projet de territoire", à
  - la mise en place d'une commission "Proximité et citoyenneté" sur le projet social de Haute-Corrèze Communauté et à laquelle ont été conviées 150 personnes ;
  - 2 réunions avec les associations en vue de recenser les attentes et les besoins sur le territoire : 30 associations ont répondu présentes ;
  - une visite aux communes de l'intercommunalité pour recenser les besoins du territoire ;
  - 2 comités de pilotage avec des habitants, des partenaires, des élus du territoire (17 mai 2022 et 23 juin 2022), avec une participation de 30 personnes en moyenne ;
  - un comité de pilotage Famille (23 mai 2022) réunissant 10 familles du territoire ;
- en termes de politique "Famille", en termes de bilan, furent réalisés une enquête pour mieux connaître les besoins des familles (800 retours), une enquête pour connaître les besoins et attentes des jeunes scolarisés (602 retours), la mise en place de "Comités Jeunes" avec des temps de rencontres bi-mensuelles, ainsi qu'un atelier "citoyenneté" au collège de Neuvic réunissant 72 participants ;
- plus précisément, le service Coéducation et Parentalité a mené une enquête du 23 décembre 2021 au 25 janvier 2022 auprès des familles utilisatrices des accueils ; 480 familles ont été contactées, 257 réponses ont été reçues, soit un taux de réponse de 53% ;
- dans le cadre du label "Petite ville de demain", des balades urbaines ont été réalisées avec les habitants ;



- dans le cadre de l'élaboration du règlement de la collecte, il y a eu recours systématique à l'organisation de groupes de travail participatif impliquant les agents.

On notera également un important travail de mise en réseau des acteurs présents sur une même thématique. L'ensemble des acteurs Jeunesse du territoire intercommunal sont aujourd'hui rassemblés et interagissent régulièrement.

### c. Vitalité et renouvellement de la vie associative

Le territoire, d'après les maires rencontrés, compte un nombre très important d'associations militantes et actives, et ce y compris dans les petites communes.

Thème important pour le renouvellement et la vitalité de la vie démocratique : afin de favoriser l'engagement des jeunes générations et lutter contre la désaffection du politique, une réflexion est menée sur la manière d'encourager le bénévole, notamment chez les jeunes générations. A été citée l'analyse de l'exemple de Brive qui récompense l'engagement de ses citoyens.

Les citoyens rencontrés lors de la rencontre avec les experts ont insisté sur les efforts réalisés par le secteur associatif (et visiblement, selon elles/eux, payants) en matière de mobilisation des jeunes générations.

## 2. Réactivité (auto-évaluation des techniciens sur l'affirmation globale : "très approprié")

Ce principe constitue un élément fondamental de la stratégie de Haute-Corrèze Communauté, ce choix s'expliquant notamment par la volonté de ses dirigeants, dès sa création, de démontrer auprès des maires et des habitants le bien-fondé et les capacités de l'institution en termes d'efficacité des services publics, notamment de proximité.

Cette priorité s'illustre notamment par

- la création d'une culture interne partagée de l'efficacité, prenant en compte une variété de facteurs (vision à 380°) devant y contribuer ;
- une culture de l'évaluation, se caractérisant ici par une mesure régulière de l'efficacité et de la réactivité des services, notamment ceux utilisés par les habitants du territoire. Une direction a ainsi été créée à cet effet.

### a. Projet d'administration

Concernant la promotion d'une culture interne de l'efficacité, on notera la mise au point d'un ambitieux "Projet d'administration" (2019-2021), dont l'élaboration a donné lieu à une participation importante des personnels. Celui-ci est composé de quatre axes.

On retrouve, notamment dans l'**Axe 1 "Prioriser la relation réussie au citoyen/ usager/ contribuable"** de ce document, les objectifs suivants plus particulièrement liés à l'efficacité / réactivité vis-à-vis des sollicitations des usagers : établissement d'un "schéma de gouvernance", procédures de gestion des appels téléphoniques/courrier, règlement intérieur et procédure des marchés publics, règlement et procédure d'attribution des subventions aux associations, plan de modernisation de la relation collectivité/administrés, magazine communautaire et réseaux sociaux, document de présentation du compte administratif et du budget, fiches de poste actualisées, projet de service Accueil et vie locale.



Le Projet d'administration 2019-2021 a lui-même donné lieu à une évaluation visant à mesurer le taux de réalisation des actions identifiées. Dans l'évaluation interne qu'en a effectuée par la collectivité en **2022**, **78%** des actions susmentionnées avaient été effectivement réalisées.

Parmi ces dernières, on notera notamment la mise en place de procédures de gestion des appels téléphoniques/courrier ainsi que du "Plan de modernisation de la relation collectivités/ administrés " (en cours de réalisation selon l'évaluation du Projet d'administration).

#### b. Baromètre AFNOR "Expérience Citoyen"

Haute-Corrèze Communauté nous a par ailleurs communiqué les résultats de l'édition 2022 du Baromètre AFNOR "Expérience Citoyen". Ceux-ci sont globalement positifs, comme nous le verrons dans le paragraphe dédié à l'analyse du Principe n° 2.

Les audits dits "mystères" du baromètre AFNOR ont porté, pour l'année 2022, sur un total de 311 structures publiques françaises. La qualité de la prise en charge des usagers par les services publics atteignant un score moyen global de 69/100, Haute-Corrèze a obtenu une note moyenne de **75/100** sur la qualité de l'accueil et de la relation à ses usagers. Cette note place ainsi l'institution en 14e position de la catégorie "Intercommunalités" (soit 49 organismes sondés, le score moyen pour l'ensemble des Intercommunalités étant de 68/100).

Plus spécifiquement, la prise en charge de l'utilisateur par canal de contact a révélé les scores suivants :

- Courriel : un score de 85/100 (note moyenne de 68/100 dans la catégorie "Intercommunalités").
- Courrier : un score de 67/100 (note moyenne de 45/100 dans la catégorie "Intercommunalités")
- Téléphone : une note de 92/100 (86/100 dans la catégorie)
- Internet : une note de 43/100 (63/100 dans la catégorie).
- Réseau social : une note de 91/100 (80/100 dans la catégorie).

Enfin, la note RH sur les compétences des agents (courtoisie, clarté et adéquation de la réponse, écoute du besoin, personnalisation ...) a été de 88/100, plaçant Haute-Corrèze Communauté à la 12e sur l'ensemble des participants.

#### c. Relation élu-e-s – technicien-ne-s

On notera enfin une relation élu-e-s – technicien-ne-s particulièrement qualitative, celle-ci constituant l'un des facteurs-clés de la réactivité de l'institution (suivi donné aux interpellations des techniciens par les élus).

### **3. Efficacité et efficience (auto-évaluation des techniciens sur l'affirmation globale : "très approprié")**

La visite de terrain a permis de confirmer ce qu'indiquait une grande partie des documents inclus dans le dossier de candidature, à savoir

- une forte volonté, doublée d'une puissante capacité à se doter de plans de programmation, eux-mêmes déclinés en actions mesurables ;
- une capacité à évaluer systématiquement et régulièrement l'ensemble des axes programmatiques identifiés et des actions inscrites.

Haute-Corrèze Communauté ainsi mis au point les documents programmatiques suivants, lesquels forment le socle de l'action de l'institution – documents qui sont ensuite régulièrement évalués et réactualisés :

- Projet de territoire : actualisation février 2022 ;
- Pacte de gouvernance : approbation février 2022 ;



- Pacte financier et fiscal : lancement fin 2021 pour approbation fin 2022 ;
- Schéma de mutualisation : lancement fin 2021 pour approbation fin 2022 ;
- Projet d'administration : actualisation pour fin 2022.

Comme indiqué précédemment, Haute-Corrèze Communauté s'est ainsi dotée d'une Direction de l'Évaluation et de la Communication dont la particularité est d'avoir une approche globale, assurant notamment une présence très en amont auprès des acteurs, avec une forte dimension "conseil". En bref, cette direction ne se limite pas au simple contrôle de gestion généralement présent au sein des administrations locales, mais se positionne davantage, très en amont, en accompagnement des services.

Comme le résume bien le "Mémento de la gestion de projet mis au point par la collectivité en juillet 2022, son action vise ainsi à la fois à :

- aider à la décision : adapter ou réorienter, arrêter le service ;
- améliorer la connaissance des besoins et des attentes ;
- rendre compte de l'action publique ;
- améliorer la lisibilité d'une action en fournissant un élément tangible ;
- donner du sens ;
- définir l'objectif commun ;
- valoriser ce qui peut être reproduit ou transposé à d'autres territoires.

A partir de là sont mesurées la pertinence, la conformité, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'utilité des politiques publiques, dispositifs et actions menées.

Sur l'ensemble des études d'évaluation qui ont pu être menées (tant qu'à l'interne) et dont nous avons été à même de prendre connaissance, il se dégage une nette tendance à l'efficacité et l'efficience.

#### **4. Ouverture et transparence (auto-évaluation des techniciens sur l'affirmation globale : "approprié")**

De la lecture des documents fournis et de la visite de terrain, il ressort une pratique affirmée de l'ouverture et de la transparence dans la gouvernance du territoire haut-corrézien.

Nous avons déjà cité les nombreux documents programmatiques, élaborés de manière participative et mis à disposition du grand public ou des catégories concernées (Projet de territoire, Pacte de gouvernance, Pacte financier et fiscal, Schéma de mutualisation, Projet d'administration).

On retiendra également la mise en place en 2021 d'une procédure transparente pour l'octroi des subventions pour le financement de projets, ainsi que l'enquête bilan du règlement d'intervention des aides communautaires (décembre 2021) afin de mesurer le niveau de satisfaction et recueillir les recommandations des bénéficiaires et parties prenantes.

On soulignera par ailleurs la qualité de la politique de communication de l'institution communautaire. S'il est question d'une refonte du site internet, on notera déjà l'extrême qualité de l'outil existant et l'abondance des informations mises à disposition du public. On y retrouve la présentation – particulièrement soignée et facile à comprendre – du cadre de compétences et d'organisation. L'ensemble des documents remis, de la brochure à la présentation PowerPoint révèle de fait une attention particulière à la qualité des supports ainsi qu'au choix des visuels et graphismes.

Enfin, on se référera, ci-avant, aux paragraphes consacrés aux Principes 1 et 2 pour apprécier la manière dont l'institution assure des contacts faciles et réguliers entre les citoyens et les élus (malgré l'autoévaluation plutôt négative des citoyens) tout comme l'organisation de réunions avec les citoyens.



## 5. Etat de droit

Comme pour l'écrasante majorité des collectivités françaises, les experts ont pu mesurer l'ensemble des efforts réalisés par Haute-Corrèze Communauté pour agir de manière optimale dans le respect de la loi et des décisions judiciaires.

La visite de terrain a permis de vérifier sur le terrain la position scrupuleuse, voire parfois excessivement autocritique, que les experts ont détectée chez les techniciens de l'institution – phénomène déjà perceptible dans les auto-évaluations transmises dans le dossier de candidature.

Un contrôle de la Chambre régionale des comptes réalisé en 2018, soit très peu de temps après la création de l'institution / fusion de 2017, a certes souligné certains manquements ou faiblesses au regard de certains attendus. Dans sa réponse aux remarques et recommandations transmises, toutefois, Haute-Corrèze Communauté a souligné le caractère jugé trop précoce dudit contrôle alors que l'intercommunalité venait à peine d'être créée, et ce, a fortiori, dans les circonstances difficiles mentionnées plus haut. Dans ladite réponse, HCC rectifie ainsi un certain nombre d'éléments financiers qui n'auraient pas été pris en compte lors du contrôle, et apporte un argumentaire très détaillé – et pour le moins assez convaincant – sur la stratégie participative et de long terme adoptée prioritairement, dans une logique d'évaluation, en vue de procurer les bases solides à la nouvelle institution.

## 6. Comportement éthique (auto-évaluation des techniciens sur l'affirmation globale : "approprié")

Concernant ce principe, on retrouve l'évaluation relativement autocritique des techniciens dans le document d'autoévaluation. Si l'affirmation globale donne lieu à un niveau "approprié", de nombreux sous-items sont jugés ici "non approprié" (5 sur 9 sous-items) et "peu approprié" (3 sur 9 sous-items).

Si, d'après nos interlocuteurs aucune irrégularité n'apparaît (ou serait même "non imaginable"), les élu-e-s et techniciens manifestent pour autant une volonté d'accélérer le rythme d'introduction de formations ou de documents propres à l'institution permettant de garantir chez élus et techniciens le strict respect des principes de déontologie.

Lors de la visite de terrain a ainsi été cité le cas d'une irrégularité commise – pleinement à leur insu – par des élus communautaires. Au moment d'un vote en vue de l'attribution d'un financement, ceux-ci, membres du Conseil d'administration d'une structure récipiendaire, auraient en effet dû non seulement s'abstenir – ce qui fut effectivement le cas –, mais auraient dû sortir physiquement de l'espace de délibération, ce qui ne fut pas le cas. De l'aveu des élus concernés et des techniciens présents, un tel incident aurait pu être évité grâce à une meilleure connaissance du cadre réglementaire.

Rappelons au demeurant un certain nombre de documents réalisés, démontrant la bonne volonté de l'institution par rapport à cette problématique, tous deux étant contenus dans le Projet d'administration :

- le règlement intérieur et procédure des marchés publics ;
- le règlement et procédure d'attribution des subventions aux associations.

On soulignera enfin, en creux de leur candidature au label Eloge, la bonne volonté – visiblement très sincère – des dirigeants politiques et techniques d'améliorer leurs performances en matière de gouvernance – et notamment au regard du principe 6 – en livrant les réalités de la structuration et du fonctionnement de leur institution, nécessairement en toute transparence, à l'analyse pilotée par le Conseil de l'Europe / CNFPT.



## 7. Compétences et capacités (auto-évaluation des techniciens sur l'affirmation globale : "très approprié")

La visite de terrain a permis de confirmer l'analyse portant sur les documents transmis dans la phase de dépôt du dossier de candidature, à savoir l'attention particulière portée à la qualité de la culture et des pratiques managériales au sein de l'institution, caractéristique non négligeable pour une institution née, comme l'on sait, dans des circonstances difficiles.

Sont ressortis des échanges, en réponse à cet enjeu, les objectifs suivants : définir le sens du projet de l'institution et les valeurs collectives qu'elle porte par une participation de l'ensemble du personnel à leur identification, responsabiliser les agents dans leurs missions, créer une dynamique collective, s'assurer du bien-être et de l'épanouissement de chacune et chacun dans le milieu professionnel, garantir des parcours professionnels justes et transparents.

L'ensemble de ces éléments se retrouvent ainsi, notamment, dans les axes 2 à 4 du Projet d'administration (l'axe 1 ayant déjà été cité plus haut) :

- **Axe 2** : donner du sens à l'action de chacun des agents (nouvelle organisation, feuilles de route des directions et des services, protocole d'évaluation, calendrier des assemblées, journaux internes/newsletter, charte des valeurs de haute-corrèze communauté, projet éco-exemplarité, revue de presse, séminaire annuel entre agents/vice-présidents, participation à des prix territoriaux et/ou concours)
- **Axe 3** : créer un environnement professionnel harmonieux (document unique des risques professionnels, pilotage du comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT), projet de service du service « hygiène, sécurité et conditions de travail », outil de gestion et protocole du temps de travail, protocole télétravail, projet social, déploiement d'une nouvelle infrastructure informatique, plan d'actions pour l'accueil des nouveaux agents, charte du management, médiathèque professionnelle)
- **Axe 4** : guide des procédures, fiches métiers, arborescence informatique, système d'information géographique, plan d'archivage, plan de d'action du déploiement de la méthodologie de projet, outils de communication et d'échanges sur les savoirs, savoir-faire et compétences des agents, Plan de formation.

Soulignons que la Charte du management, élaborée collectivement et signée par l'ensemble des managers de la collectivité, a fait l'objet d'une communication particulièrement soignée, et ce dans l'optique qu'elle soit bien assimilée par l'ensemble des catégories de personnel, quelles que soient les fonctions de l'agent.

## 8. Innovation et ouverture d'esprit face au changement (auto-évaluation des techniciens sur l'affirmation globale : "peu approprié")

Malgré l'auto-évaluation – ici encore assez autocritique – de la part des techniciens, Haute-Corrèze Communauté présente manifestement toutes les qualités d'une institution qui se veut à la fois innovante et ouverte à l'expérimentation, et ce tant en termes de méthodologie, de projets, d'organisation et de fonctionnement internes, de rapport aux partenaires, citoyens/usagers et parties prenantes du territoire, d'image, que d'actions menées.

### a. Projet de territoire

Cette dimension est notamment présente dans le "document-socle" que constitue le "Projet de territoire", dont l'élaboration est le fruit de la rencontre de plus de 400 acteurs du territoire, dont cinq avec les habitants.

Les objectifs motivant l'institution, dès sa création, à se doter d'un tel document partagé devaient être les suivants : dépasser les clivages traditionnels, concilier les points de vue de chaque commune, agir dans des champs d'intervention communs, amener les acteurs à se comprendre, canaliser les énergies, coordonner les actions sur le territoire, mettre en place des moyens nouveaux financiers et humains (mutualisations, CRTE, fonds de concours...).



Le projet de territoire s'articule dès lors autour de 4 ambitions pour le territoire :

- **S'AFFIRMER** : "Forte de son identité et de ses valeurs, la Haute-Corrèze doit affirmer ses spécificités pour prendre pleinement sa place à l'échelle départementale, régionale et nationale. La fierté d'appartenir à ce territoire sera la base d'une démarche d'image et d'accueil ambitieuse".
- **SE REALISER** : "La Haute-Corrèze constitue un écrin naturel qu'il est indispensable de préserver. Dans ce cadre de vie exceptionnel, une démocratie citoyenne et une politique du bien-être poseront les bases de l'épanouissement des habitants".
- **SE DEPASSER** : "Riche d'une multitude d'entreprises et d'équipements performants, la Haute-Corrèze regorge d'initiatives locales à mettre en lumière, de filières emblématiques à soutenir pour améliorer sa compétitivité".
- **SE REINVENTER** : "Le territoire peut innover dans ses modalités de délivrance des services aux publics dans les territoires et positionner la ruralité comme une force, au service de l'image, du bien-être, de la citoyenneté et de la compétitivité".

#### b. Lettre de mission des élu-e-s

Chaque élu s'est par ailleurs vu remettre une lettre de mission (détaillée mois par mois), révisée chaque année, avec le détail des actions à entreprendre, afin de garantir **a)** l'appropriation des objectifs du territoire, **b)** leur portage politique et **c)** leur évaluation.

#### c. Initiatives innovantes

Parmi les initiatives innovantes, on citera par exemple les illustrations suivantes :

- Atelier formation au design de service public, réalisé avec la Cité du Design de Saint-Etienne à destination des agents du service Communication de Haute-Corrèze Communauté ;
- la signature d'un bail emphytéotique avec la société Canapôle 23 laquelle projette de créer une unité de production et un pôle de recherche autour du chanvre thérapeutique sur un terrain de 5 ha appartenant à Haute-Corrèze Communauté (commune de Féniers) ;
- Production d'hydrogène : Haute-Corrèze Communauté, le maire de Meymac et un porteur de projet visent l'implantation d'une unité de production sur un site de 95 ha, et ce par l'intermédiaire de 10 ha de panneaux photovoltaïques, le tout dans une optique de transition écologique et de création d'emplois ; l'objectif serait que l'hydrogène serve aux bus de ramassage scolaire et SNCF, aux camions de transports de bois et de ramassage des ordures ménagères ;
- La réalisation de l'action "Haute-Corrèze Communauté au cœur des institutions européennes", en Belgique, du 11 - 13 mai 2022, laquelle a permis de familiariser les élu-e-s du territoire avec le niveau européen, celui-ci étant présenté en tant que partenaires du développement du territoire.

Enfin, notons le fait que Haute-Corrèze Communauté a été retenue dans le cadre du programme "Petites Villes de demain". Six objectifs ont ainsi été fixés : attirer les actifs, ancrer la jeunesse et les entreprises, réinvestir les territoires et faire vivre la proximité, repenser les mobilités et les modes de transport, préserver l'environnement et assurer la transformation écologique, et garantir une coopération territoriale efficiente.

### **9. Durabilité et orientation à long terme (auto-évaluation des techniciens sur l'affirmation globale : "approprié")**

Dès sa création, sans doute, là encore, motivée par les difficultés liées à ses conditions de naissance, l'équipe dirigeante (politique et technique) de Haute-Corrèze Communauté s'est donné pour absolue priorité de se concentrer sur la production, de manière participative et dans une optique – très pragmatique – d'évaluation, de plusieurs documents lui permettant de se projeter dans le long terme :



- Projet de territoire
- Pacte de gouvernance
- Pacte financier et fiscal
- Schéma de mutualisation
- Projet d'administration

Cette exigence apparaît nettement comme une "marque de fabrique" de Haute-Corrèze Communauté. Elle s'appuie pour cela notamment **a)** sur les bases de données présentes aux niveaux départemental, régional et national et **b)** sur un personnel interne engagé, exigeant et visiblement empreint de culture coopérative.

On retrouve ainsi les notions de durabilité dans le "Contrat territorial de relance et de transition écologique" signé avec l'Etat en 2021 et s'articulant autour des principes conducteurs suivants : éco-responsabilité, développement, durable, donner du sens, création de liens, animation, interactions, citoyenneté, épanouissement, bien-être, équité, solidarité, innovation, modernisation, ouverture, optimisation, mutualisation, évaluation, qualité de services, compétitivité, accessibilité, expérimentation, valorisation, fierté.

Quatre orientations stratégiques pour les projets ont dès lors été inclus dans ledit Contrat :

- Territoire actif pour un développement économique et touristique
- Territoire responsable pour un aménagement durable et raisonné
- Territoire vivant pour un cadre de vie propice à l'épanouissement
- Territoire préservé pour un environnement préservé et valorisé.

On citera trois illustrations, en termes d'actions concrètes, de cette préoccupation :

- l'aide à l'installation de maisons de santé dans les communes de Merlines et de La Courtine : Haute-Corrèze Communauté investit dans le matériel et les médecins remboursent en fonction de leurs profits ;
- la création d'un point d'achat en boucherie réalisé grâce à un circuit court en lien avec le réseau des producteurs et parties prenantes locaux ;
- dans la perspective de la prise de compétences Mobilité, une réflexion engagée notamment sur le transport à la demande.

## 10. Gestion financière saine (auto-évaluation des techniciens sur l'affirmation globale : "approprié")

Cette exigence apparaît comme bien appropriée par l'institution.

Nous avons ci-avant fait allusion au rapport de la Chambre régionale des Comptes rédigé à la suite du contrôle effectué en 2018, lequel pointait un certain nombre de faiblesses en matière de gestion financière. Nous soulignons par ailleurs le courrier de réponse de Haute-Corrèze Communauté, pointant la période peu favorable à l'exercice, l'institution étant à peine née, et ce dans des circonstances difficiles. Des éléments importants avaient par ailleurs insuffisamment pris en compte.

On constate dès lors la puissante volonté de l'institution de corriger l'image potentiellement laissée par ce rapport.

Prévu dès la création de Haute-Corrèze Communauté a notamment été élaboré un "Pacte fiscal et financier". Celui-ci a donné lieu à la création d'ateliers permettant d'interroger le "pourquoi" de l'élaboration d'un tel pacte financier, le diagnostic financier et fiscal agrégeant **a)** la situation de la communauté et des communes membres, **b)** les grands objectifs du pacte et **c)** leur traduction opérationnelle en termes d'accord sur les différents dispositifs de reversement et sur leur articulation.



Trois axes d'optimisation ont ainsi été proposés : 1) les leviers de la fiscalité directe, 2) les leviers de la fiscalité indirecte, et 3) les leviers de la péréquation ; enfin, une réflexion a été amorcée autour d'un modèle de fonds de concours mis en place par Haute-Corrèze Communauté.

Le Pacte fiscal et financier sera établi pour la période 2023-2026.

On citera par ailleurs, en termes d'illustration d'une gestion financière saine :

- le "Règlement intérieur et procédure de marché public" ;
- le document de présentation du compte administratif et du budget

Enfin, un projet de schéma de mutualisation entre Haute-Corrèze Communauté et les communes membres (2022), déclinaison locale de l'application de l'article L.5211-4-2 du Code Général des Collectivités Territoriales, a donné lieu à plusieurs groupes de travail (20 avril 2022).

## **11. Droits de l'homme, diversité culturelle et cohésion sociale (auto-évaluation des techniciens sur l'affirmation globale : "approprié")**

La prise en compte de ce principe s'illustre notamment à travers ses politiques de développement social et culturel et sa politique de ressources humaines / management.

**Concernant la politique de développement social et culturel**, on citera le Projet social du territoire 2023-27 en tant qu'illustration de la stratégie élaborée en étroite concertation avec l'ensemble des parties prenantes, dont les usagers. On y retrouve la méthodologie exigeante utilisée pour les autres documents programmatiques : une analyse fine des enjeux et des besoins, la participation, l'identification d'axes stratégiques déclinés en actions chiffrées, le tout dans une optique d'évaluation.

Le document retient les thématiques et besoins identifiés suivants :

### Soutien à la Parentalité

- Renforcer le lien parental
- Manque de mode de garde pour la petite enfance (- 3 ans)
- Création d'un réseau d'assistantes maternelles
- Disparité de l'accueil proposée aux parents (enfance, jeunesse)

### Vivre ensemble

- Isolement des habitants et vieillissement de la population
- Accueil des nouveaux arrivants et accepter les différences
- Besoin d'échanges de rencontres et de soutien à l'initiative
- Manque d'intégration du territoire creusois

### Vie associative

- Coordination entre les associations
- Communication entre les associations
- Aide logistique
- Accompagner les bénévoles

### Vie pratique

- Une meilleure circulation de l'information
- Inclusion numérique et usages
- Accès aux logements, emploi, santé



- Besoins de mobilité

On notera cependant la relative absence de la promotion de la diversité, notamment dans les documents de communication de l'institution.

**En termes de ressources humaines**, le principe 11 apparaît comme une valeur centrale dans les différents documents remis.

On citera notamment :

- la formation des encadrants à la culture managériale sur les RPS et un travail sur la communication interne ;
- l'orientation prise vers la création d'un statut de lanceur d'alerte sur les actes de violence, de discrimination, de harcèlement, d'agissements sexistes.

## **12. Obligation de rendre des comptes (auto-évaluation des techniciens sur l'affirmation globale : "approprié")**

La prise en compte de ce principe s'illustre principalement dans la mise en place d'une politique extrêmement ambitieuse de l'évaluation, cette préoccupation étant notamment prise en compte le plus en amont possible – particulièrement dès l'élaboration des documents programmatiques de long terme, déclinés en action.

Comme l'indique le "Mémento de l'évaluation" (2022), destiné aux agents, l'approche haute-corrézienne de l'évaluation vise, en termes de performance, les objectifs suivants : aider à la décision, adapter ou réorienter, arrêter le service, améliorer la connaissance des besoins et des attentes, rendre compte de l'action publique, améliorer la lisibilité d'une action en fournissant un élément tangible, donner du sens, avoir un objectif commun, valoriser ce qui peut être reproduit ou transposé à d'autres territoires.

Les critères d'évaluation mêlent non seulement l'efficacité de la dépense publique mais également la pertinence, la conformité, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'utilité.

Ainsi des évaluations, contrôles, audits y compris externes sont conçus et réalisés comme des outils d'amélioration au service des agents responsables de telle ou telle politique ou action.

Dans les processus d'évaluation, semblent systématiquement pris en compte le point de vue des usagers, ou, pour l'organisation interne, celui des agents de l'institution.

Cet aspect illustre également la volonté de

- responsabilisation des agents de la collectivité ;
- responsabilisation des élus en citant, par exemple, le principe des "feuilles de route" annuelles des personnes ayant obtenu des délégations, contenant le programme d'actions (mois par mois) à mettre en œuvre.



### **3. Avis sur l'octroi ou non du Label ELOGE**

**Au regard des résultats constatés et des échanges et observations sur site, Haute-Corrèze Communauté peut, de notre point de vue, se voir octroyer légitimement le label ELoGE.**

### **4. Suggestions d'amélioration**

#### **Principe 1**

Le territoire paraît prêt à formaliser de manière plus explicite la politique de démocratie participative qu'elle a d'ores et déjà largement mise en place. A titre d'exemple, on prendra l'ambitieuse démarche participative mis en place dans la construction de ses documents programmatiques et stratégiques, ou encore dans les différents processus d'évaluation existants.

Ceci pourrait passer par une optimisation de la culture de l'institution en matière de participation laquelle pourrait donner lieu à l'exploration des notions de consultation, concertation, co-construction ou co-décision, et des dispositifs susceptibles d'être mis en place dans cet objectif.

Nous faisons confiance à l'inventivité de l'institution — et la créativité de l'équipe de communication en particulier — pour mettre au point, selon la cible, et y compris pour les processus d'ores et déjà existants, d'appellations de dispositifs particulièrement parlants pour les citoyens, pour les parties prenantes ou pour les agents de l'institution (exemples : "parlons-en !", "fabriques d'initiatives locales", "quoi de neuf ?", "ateliers de projets"...

Une attention plus particulière pourrait être portée à la recherche d'une participation citoyenne reflétant la réalité sociologique et territoriale de l'intercommunalité, incluant notamment les catégories potentiellement sous-représentées (femmes, jeunes générations, personnes en situation minoritaire, etc.).

Parmi les exemples d'actions-phares possibles, il pourrait être utile, le moment venu, de signaler la participation comme une préoccupation importante – et déjà existante – de l'institution, en vue d'organiser, en lien avec les communes, un exercice participatif particulièrement inventif et médiatisé, à l'occasion de la révision du Projet de territoire.

Par ailleurs, les efforts déjà réalisés pour renouveler et développer encore un tissu associatif jugé dynamique ne peuvent qu'être encouragés et intensifiés. De nouvelles stratégies pourraient être prises en compte en considérant les nouvelles formes d'action collective pratiquées par les jeunes générations.

#### **Principe 2**

Une refonte du site internet, déjà très riche en termes de documentation et très soigné en termes de lignes graphiques, doit pouvoir prendre en compte une approche prenant mieux en compte le paradigme des citoyens, des parties prenantes et des visiteurs.

Etant donné l'importante cohésion qui commence à se dessiner, le territoire, ses spécificités, pourrait être une clé d'entrée.

Il pourrait être utile de travailler – à l'issue de l'analyse des enjeux contemporains, des caractéristiques du territoire, de son projet, mais aussi des apports des citoyens et parties prenantes à travers un large processus participatif – à un "nouveau récit" du territoire.



## **Principe 6**

On ne peut qu'encourager la démarche déjà amorcée visant à doter l'institution de cadres, documents et formations visant à garantir un comportement éthique optimal et le respect des principes déontologiques, souvent méconnus, dans les plus petites collectivités, faute de services suffisamment développés. Haute-Corrèze Communauté pourrait s'inspirer des travaux et outils du Conseil de l'Europe dans la perspective de développer une "charte de l'élu" (Code d'éthique des élus locaux du Congrès des Pouvoirs Locaux et Régionaux et Benchmark ; Grille de référence sur l'éthique du Centre d'Expertise sur la Bonne Gouvernance/DGII Démocratie du Conseil de l'Europe).

## **Principe 9 :**

Etant donné la prégnance des préoccupations et l'importance des actions relatives au développement durable, il paraît absolument indispensable, au regard des enjeux contemporains, que cette dimension soit davantage mise en avant par l'institution dans l'identité, le récit, le projet du territoire.

## **Principe 11 :**

La référence à la promotion de la diversité est peu présente dans les documents stratégiques, politiques publiques, dispositifs et actions mis en place par l'institution, même si elle peut être bien prise en compte de manière implicite.

Il pourrait être utile d'amorcer une réflexion, d'établir une démarche de parangonnage/benchmarking auprès d'autres collectivités françaises et européennes en vue d'élaborer et mettre en œuvre une politique innovante et pertinente au regard de cet enjeu fondamental de l'époque contemporaine.

Un tel processus devrait s'appliquer tant au projet de territoire (et à l'ensemble de ses déclinaisons) qu'au projet d'administration, notamment en termes de politique de ressources humaines et de management (gestion de la diversité, processus de recrutement anti-discriminatoire, par exemple).

La prise en compte de cette dimension devrait, de même, apparaître de manière sans doute plus claire dans l'ensemble des documents de communication de l'institution, à l'interne comme à l'externe.

\*

\*

\*