

A.D.H.C.O.
23 rue de la Gare
11330 MOUTHOMET

DISTRICT
14 rue de la Gare
11330 MOUTHOMET

«AVENIR DE BORDE GRANDE ? »

Note de cadrage
Visant à une «aide à la décision»

RAPPORT FINAL

NOVEMBRE 2001

M. Jo RAIMONDI

FIDÈS-Conseil – Consultants- Formateurs en Organisation , développement local et Ressources Humaines

La Corvée du Four 21380 CURTIL SAINT SEINE et 8 rue Grande 11250 SAINT HILAIRE

Tel et Fax : 0 380 354 863 ITINERIS : 0 672 577 322 Email : joraimondi@wanadoo.fr

Siret : 390 851 822 000 10 APE 741 G

Membre de l'Agence A.C.S.O.F.E., du réseau U.N.A.D.E.L. et d'une association agréée – le règlement des honoraires par chèques est accepté



SOMMAIRE

1ere partie : INTRODUCTION :	p 3
1-1 : Préambule :	p 3
1-2 : Présentation :	p 3
1-3 : Contexte :	p 4
2e partie : CONSTATS :	p 5
2-1 : Une méconnaissance des cet équipement :	P 5
2-2 : Une dénomination multiple :	P 5
2-3 : Une littérature prolixie :	p 6
2-4 : Une reconnaissance de fait :	p 8
2-5 : Les Contraintes :	p 9
2-6 : Les atouts :	p 9
3e Partie : BESOINS de CLARIFICATION :	p 11
3-1 : Une structure écartelée :	p 11
3-2 : Une équipe professionnelle en questionnement :	p 12
3-3 : Finances – Budgets : vers quel (s) équilibres (s) :	p 13
4e partie : PRECONISATIONS – SCENARIOS :	p 15
4-1 : Scénario No 1 : Tout laisser en l'état :	p 15
4-2 : Scénario No 2 : en faire un centre départemental:	P 15
4-3 : Scénario No 3 : "Districaliser" Borde Grande :	p 15
4-4 : Scénario No 4 : Transférer B.G. à l'ADHCO :	p 16
4-4-1 : Logique "développement Local" :	p 16
4-4-2 : Modalités du passage à l'ADHCO :	p 16
4-5 : Scenario No 5 : Tout Stopper :	p 17
5e Partie : En guise de CONCLUSIONS :	p 18
6e Partie : ANNEXES :	p 19
Annexe 1 : 13 autres préconisations :	p 19
Annexe 2 : Organigramme simplifié de l'ADHCO :	p 22
Annexe 3 : Contrat d'assistance District – ADHCO :	p 25
Annexe 4 : Charte C.P.I.E. :	
Annexe 5 : Schéma d'organisation du secteur BORDE GRANDE	

1^e partie : INTRODUCTION

1-1 : Préambule

Le domaine de Borde Grande (125 ha) sis sur la commune de Laroque de Fa appartient depuis 1984¹ au Conseil Général de l'Aude qui en a confié la gestion au District de Mouthoumet par convention triennale reconduite tacitement depuis 1996².

Pour sa part, l'association de développement des Hautes Corbières (ADHCO) créée en 1985 a signé une convention de partenariat avec le District et bénéficie à ce titre d'un contrat d'assistance technique au fonctionnement du Centre d'initiation à l'environnement de Borde Grande³ signé le 5 mai 1994 et reconduit depuis.

L'assemblée générale de l'ADHCO a missionné le CA et le bureau et notamment le président Michel Bodevin pour évaluer la situation de cet outil et ses possibilités d'évolutions. Pour ce faire, une demande d'intervention a été faite conjointement par l'ADHCO et le District (président Jacky Villefranque) au cabinet FIDÈS Conseil, sur un financement Conseil général de l'Aude, au titre des crédits d'assistance aux territoires. M Jo Raimondi, Consultant en Organisation, Ressources Humaines et développement local a été chargé de réaliser une **note de cadrage sur l'avenir de Borde Grande**, visant à aider les élus à la décision. Il s'agit de :

- ↪ **Recueillir les points de vues du Conseil Général, de l'ADHCO, du District et des partenaires** : élus, techniciens, employés, usagers.
- ↪ **Apprécier les évaluations, propositions et notes écrites existantes** (livres blancs, notes du directeur et des élus et techniciens etc .
- ↪ **Proposer un ou des scénarios d'aide à la décision** visant à clarifier la situation de la structure, des salariés et des utilisateurs – usagers par rapport au projet de développement du massif de Mouthoumet, au pays Corbières Minervois et au delà .

1-2 : PRESENTATION

Le canton de Mouthoumet comprend 18 communes dont 17 constituent le district et sont adhérentes à l'A.D.H.Co. Après un déclin régulier (6 000 habitants en 1850 à 1057 habitants en 1987), la politique de développement local mise en œuvre dès 1985 a non seulement enrayeré l'hémorragie mais a permis au canton de regagner des habitants permanents soit 1256⁴ à ce jour alors qu'à la belle saison, la population passe à 2 720 personnes (résidents secondaires, vacanciers) et que le tourisme crée une activité et une dynamique certaine. (15 000 visiteurs à Villerouge Termenès). De son côté la ferme de **Borde Grande a servi 30 205 journées/personnes à ce jour** ⁵ (les séjours impliquent : accueil, animation, pédagogie, repas et hébergement)

¹ In article de presse du 27 Juin 1984 « création d'un vaste espace naturel ouvert au public

² In « convention de mise à disposition par le Conseil Général de l'Aude de la ferme pédagogique de Borde grande à Laroque de Fa – signée le 9/10/1996

³ Cf Délibération du Conseil de District de développement du massif de Mouthoumet du 12 février 2001 et Devis de la prestation ADHCO en 7 points

⁴ Sources INSEE – recensement 1999 sans double compte

⁵ Source Jean Robert Croquet Directeur de la Ferme Pédagogique de Borde Grande Novembre 01

1-3 : CONTEXTE

Plusieurs éléments colorent les représentations que nous pouvons nous faire de Borde Grande notamment par rapport à la population « enfance – Jeunesse » du canton :

- L'augmentation de la population est due aux nouveaux arrivants en majorité jeunes (> 10%) Aussi Il n'est pas inintéressant de souligner le rajeunissement de la population puisque les **moins de 25 ans sont passés de 20% à 26 %** entre 1987 et 1995⁶.
- Pour mieux répondre aux attentes et besoins, les élus et responsables ont créé un **bassin d'écoles** en 1989 qui concerne actuellement 80 enfants habitant sur 18 communes dont 16 du canton et répartis en 5 classes implantées sur 5 communes.
- **4 lieux de restauration⁷ (cantines)** gérées par l'APEEM⁸ ont été mis en place alors que le système de ramassage scolaire du Conseil général était amélioré.
- Le **milieu associatif** initie un certain nombre d'activités extra scolaires : Judo, percussions africaines, danse ...
- Le **District gère un centre d'initiation à l'environnement** à Borde Grande appartenant au Conseil général. Cette ferme pédagogique organise des séjours scolaires et un CLSH⁹ ouvert sur le canton et au delà. Les « audois » représentent 51% des fréquentations et 47% du Chiffre d'affaire total (moyenne cumulée 1995 – 2000)¹⁰ Cet élément (équipement et utilisation) a été pris en compte par la CAF dans la délivrance de l'agrément CENTRE SOCIAL de L'ADHCO. Par ailleurs le Directeur de l'établissement est maintenant positionné comme co-responsable du secteur Enfance – jeunesse de l'ADHCO¹¹

⁶ In Mettre en place une politique en direction des enfants : dossier ADHCO pour Agrément CAF 2000.

⁷ Appelés souvent cantines soit Félines, Laroque de fa, Mouthoumet et Vignevielle

⁸ Association des parents d'élèves des Ecoles de Mouthoumet

⁹ L'enquête 1997 auprès des familles avait recensé 52 enfants du massif intéressés

¹⁰ In Rapport sur l'activité de Borde Grande Peter Ulrich (FACT Consultant) et Jean Robert Croquet (ADHCO) Octobre 2000

¹¹ Voir Organigramme de l'ADHCO publié dans les « Nouvelles de l'ADHCO »

2^e partie : CONSTATS

Au vu des différents entretiens, rencontres, interviews, nous avons constaté :

2-1 : Une méconnaissance de cet équipement :

Que ce soit au niveau du canton comme du département, Borde Grande est le plus souvent peu ou mal connue. Hormis sa situation géographique, positionnée sur les cartes touristiques¹², son image reste floue. Les Offices de Tourisme ou la fédération des Gites par ex ne peuvent renseigner sur ce qu'on peut trouver ou sur ce qui se passe réellement sur place. C'est ainsi que des visiteurs arrivent sur le site croyant trouver une ferme pédagogique en activité.

2-2 : Une dénomination multiple :

- Le Conseil général décide la création d'un **espace Naturel** de 125 ha à Laroque de Fa (Cf article de presse du 6 Juin 1984 relatant la séance publique du Conseil générale du 5 Juin)
- Le rapport d'avril 1991¹³ concernant la **ferme départementale** de Borde Grande propose le projet de Ferme pédagogique
- la plaquette promotionnelle titre sur « **BORDE GRANDE : l'écologie à la ferme** » et précise en 4^e de couverture : « c'est une ferme pédagogique » tout comme le 1^{er} contrat de travail du directeur de la ferme pédagogique de Borde Grande : l'écologie à la ferme. (1993)¹⁴
- **La ferme pédagogique de Borde Grande** : Le bailleur met à disposition l'ensemble (bâtiments et terrains) de la ferme Pédagogique de BORDEGRANDE propriété du département de l'Aude (Convention paraphée du 9 Octobre 1996¹⁵).
- **Domaine d'Education à l'environnement**, Borde Grande est aussi un **lieu de plaisir et d'amusement** In Livre Blanc de Juin 1997¹⁶
- Borde Grande est une **ferme pédagogique au cœur d'un espace naturel préservé : les Corbières**. Borde Grande est entièrement dévolue à l'apprentissage de l'environnement. Le Conseil général est à l'origine de la structure dont il est propriétaire. Il a confié la gestion au District de Mouthoumet qui assume parfaitement sa mission puisque la ferme ne désemplit pas – In La lettre cantonale Octobre 1999¹⁷

¹² Cf carte 2001 largement diffusée, éditée par le Comité départemental de tourisme de l'Aude et le journal l'Indépendant

¹³ rapport concernant la ferme départementale de Borde Grande – Annie Montrichard pour Conseil Général de l'Aude et ADHCO – Avril 1991)

¹⁴ In « discours d'inauguration du domaine de Borde Grande le 2 Octobre 1993 « un lieu pour sa familiariser avec le principe de l'Ecologie à la ferme par Raymond Courrière président du CG et Eric Andrieu CG du canton

¹⁵ In Convention de mise à disposition par le Conseil général de l'Aude de la ferme Pédagogique de Borde Grande à Laroque de Fa signée le 9 Octobre 1996 par Raymond Courrière, président du Conseil Général et Eric Andrieu président du District de Mouthoumet.

¹⁶ Livre blanc de Borde Grande : un plan de développement échelonné – Juin 1997 . Cabinet Jousse

¹⁷ La lettre cantonale de PERSPECTIVES No 6 Spécial canton de Mouthoumet Conseil général de l'Aude Octobre 1999

- La finalité de l'activité de Borde Grande **est l'éducation à l'environnement** in rapport d'octobre 2000¹⁸.
- Projet **Borde Grande : l'écologie à la ferme** et son développement en lien avec le contrat de projet du centre social intercommunal rural signé entre la CAF de l'Aude et l'ADHCO en 2001¹⁹.
- **Centre d'initiation à l'environnement** : Borde Grande : l'Écologie à la Ferme in rapport de fonctionnement du directeur établi Fin 1995²⁰ puis dans courrier – enquête – questionnaire CLSH de Mars 1997²¹ puis dans le dossier Centre Social de l'ADHCO agréé CAF en 2001²² et sur délibération du conseil de District du 6 février 2001 (avenant au contrat d'assistance).
- Nous pourrions citer aussi « ferme modèle » « ferme éducative » , « ferme d'animation²³ », « ferme expérimentale »²⁴ ...

Ces **multiples dénominations** peuvent être un **facteur limitant** de renommée « *qu'est ce qu'ils y font exactement* » avons nous entendu ici et là ... mais prouvent

- d'une part, les **évolutions** de cet outil « en vie »
- et d'autre part, **le thème commun d'environnement**, récurrent dès l'origine, que chacun décline à sa manière et qu'il convient de revendiquer comme fédérateur

Les différentes dénominations usitées génèrent un flou pénalisant l'image et la renommée de l'établissement. **Comment, quoi et à qui communiquer ?**

2-3 : Une littérature proluxe :

Si certains déplorent ne rien savoir de Borde Grande, nous avons constaté de nombreuses notes écrites et soigneusement étayées, émanant pour la plupart du seul directeur, parfois appuyé par des élus de l'ADHCO et/ou du District. Ces notes visaient à renseigner les responsables sur la situation, prouver la rentabilité de l'outil et lancer des pistes ou perspectives d'avenir.

Citons en quelques unes :

- **Avril 1991** : Rapport concernant la ferme départementale de Borde Grande établie par Annie Montrichard pour Conseil Général et ADHCO (70 p) Ce document - inventaire mériterait d'être revisité.
-
-

¹⁸ In Rapport pour réunion de travail sur l'activité de Borde Grande du 27 Octobre 2000 – ADHCO – Jean Robert Croquet et Peter Ulrich

¹⁹ In avenant au contrat de travail du directeur signé le 1^{er} janvier 2001 par Michel Bodevin président de l'ADHCO et J.R. Croquet, l'employé.

²⁰ In Bilan de 3 années de fonctionnement du Centre d'Initiation à l'environnement de Borde Grande : l'écologie à la ferme . Jean Robert Croquet pour ADHCO décembre 1995

²¹ Courrier et questionnaires signé de Jean Robert Croquet, directeur de Borde Grande et Mme Yvette Fabre responsable du projet agissant pour le président et par délégation du président du District de Mouthoumet .

²² In fiche action 3 « organisation et développement d'une politique Enfance – jeunesse » - ADHCO 2000 pour agrément CAF

²³ Classification Ministère de l'Agriculture (Centre de Rambouillet) pour les fermes ayant moins de 50 % d'activité agricole réelle .

²⁴ Apparaissant sur le contrat GAZ de Borde Grande . Qui a donné cette dénomination ?

- **Décembre 1995** : Bilan de 3 années de fonctionnement du centre d'initiation à l'environnement Borde Grande : l'écologie à la ferme : perspectives à débattre par Jean Robert Croquet (22 p)
- **Juin 1997** : Livre Blanc de Borde Grande rédigé par Nicolas Jousse du cabinet Jousse Etude et Communication et devant être validé par l'équipe de Borde Grande (23 p)
- **1998** : Bilan pédagogique de 4 ans d'accueil de séjour scolaires à Borde Grande par Sylvie Séguy (19 p + annexes)
- **Octobre 2000** : Analyse de situation 1995 – 2000, pistes et perspectives sur l'activité de Borde Grande établi par Péter Ulrich (FACT-Consultant) avec Jean Robert Croquet (directeur de BG) (12p)
- **Mars 2001** : Rendre tangible l'interdépendance de l'espèce humaine à son environnement Note de 6 pages de Jean Robert Croquet .
- **Mai 2001** : Point sur Borde Grande à destination du président du district et de sa déléguée établie pour la réunion du 15 mai 2001 par Jean Robert Croquet (8 p)
- **Juillet 2001** : Tableau de bord d'intégration de BORDE GRANDE au sein de l'ADHCO Note de 4 pages établies par Monique Garret (Administratrice de l'ADHCO) Isabelle Farges directrice de l'ADHCO et Jean Robert Croquet directeur de Borde Grande.
- **31 Juillet 2001** : Borde Grande Compte administratif simplifié période 1993 / 2000 par Jean Robert Croquet .
- **7 Octobre 2001** (2 p) sur budget simplifié Borde Grande de 1993 à 2000 par Jean Robert Croquet.
- **Octobre 2001** : Centre d'Initiation à l'Environnement de Borde Grande – ferme pédagogique . Bilan 2001 et perspectives 2002 . *Note en cours d'élaboration par Jean Robert Croquet (8 p)*.

S'il y a incontestablement de la matière produite, axée principalement sur le souci de transparence et la volonté de prouver que l'outil est « bien géré » (voire rentable) tout en invitant à des perspectives de développement, nous nous étonnons de l'absence de retours des responsables :

- **Conseil général, propriétaire** pour ce qui concerne les investissements voire le fonctionnement
- **District de Mouthoumet** pour ce qui concerne le suivi des investissements et du fonctionnement
- **ADHCO** au titre du contrat d'assistance technique au fonctionnement intégrant notamment la mise à disposition du directeur impliqué dans la définition des objectifs, à l'établissement et à la conduite du programme de travail y compris dans les aspects financiers²⁵

²⁵ Cf Contrat de travail a durée indéterminé de M Jean Robert Croquet à l'ADHCO en date du 1^{er} janvier 1993

- Et d'une certaine manière **l'Education Nationale** qui détache une enseignante, en charge de la pédagogie mise en œuvre²⁶.

Néanmoins, nous pouvons considérer que les **élus et les responsables font confiance à l'équipe** en place. Elle a toujours été reconduite dans ses fonctions à commencer par le directeur installé en 1993.

2-4 : RECONNAISSANCE DE FAIT ?

- Le mode de fonctionnement n'a, semble t il, jamais été clairement précisé au départ ni remis en cause formellement par le Conseil général, propriétaire, par le District, gestionnaire, par l'ADHCO, par l'Education Nationale, ou par les autorités de tutelle (agrément Jeunesse et Sport en cours).
- Le directeur et son équipe se débrouillent comme ils peuvent pour faire du mieux possible avec les moyens du bord : recherche de clientèle, accueil des clients et/ou usagers, recrutement et management des personnels, mais aussi élaboration de projets pédagogiques, mises en place d'animations répondant aux attentes des usagers et construction de fragiles équilibres budgétaires contrôlés par le « District » qui est l'ordonnateur²⁷. (budgets spécifiques).
- Mais cette absence de retour des élus et responsables est ressentie comme un manque de reconnaissance formelle du travail réalisé, des bilans et questionnements produits.
- Le montage juridique (conseil général propriétaire, District gestionnaire et employeurs, ADHCO employeur du directeur et contrat d'assistance technique, Education Nationale employeur...) rend floue voire impossible la gestion au quotidien et pénalise le management de l'équipe de salariés et intervenants. L'autorité du directeur, voire sa légitimité, se trouve affaiblie. **Le risque est donc grand de voir s'installer des dérapages au niveau des « personnels »** : départs, démotivation, absences injustifiées, ne faire que *c'qu'on veut*, retards, maladies, incidents divers voire accidents ... ou recours extérieurs (élus, syndicats, presse..) voire actions intentées en justice (prud'homme, médecine du travail, inspection du travail, dénonciation des conditions de travail à la DDTE voire à la préfecture etc etc)

De ce point de vue la **responsabilité des élus (locaux et associatifs) est avérée** car il est impossible à un directeur mal positionné de manager correctement une équipe en proie à des interrogations voire des revendications légitimes (qu'elle est l'avenir de cet outil ? est il « rentable » ? mon contrat de travail sera t il renouvelé ? quelle est ma place dans cet équipement ?) Les avantages qui ont pu être octroyés par le district à telle ou telle personne ont pénalisé fortement la cohérence de l'équipe (*y'en a qui sont bien vus* » et l'autorité et la légitimité du directeur, quelles qu'aient été les bonnes raisons invoquées.

Ce sont les élus qui doivent définir la ligne politique à suivre, les objectifs à atteindre et valider la démarche (*nous dire quand on a réussi*) .

²⁶ Ce poste pourrait être remis en cause à la rentrée scolaire 2002 ou 2003 – Source Inspection d'Académie 17/11/01

²⁷ Cf les comptes administratifs approuvés chaque année

A noter que le nouveau bureau de l'ADHCO vit mal cet état de fait :

- d'un coté elle détache un directeur et perçoit une subvention du district au titre d'un contrat d'assistance.
- mais de l'autre, elle ne peut réellement intervenir sur les investissements et le fonctionnement de Borde Grande ni sur les projets à lancer ... La question « *que diable viens je faire dans cette galère* » transparaît sans cesse. La clarification de la situation est donc plus que jamais nécessaire.

2-5 : les Contraintes

- Une propriété située à l'extérieur de la commune de Laroque de fa et pas franchement facile d'accès (Cf chemin) . D'aucuns déplorent l'éloignement d'une gare TGV, d'un autoroute et des commerces et loisirs de grande consommation.
- Des bâtiments rustiques ou mal adaptés aux attentes et besoins actuels notamment pour un hébergement familial ou de professionnels adultes en formation par ex
- Un manque d'outils attrayants et réellement accessibles à tous : Type accès Internet haut débit, centre de ressources et documentaliste spécialisé « environnement » ET « animation » ...
- Un Aménagement des abords déficitaire et peu attirant : aires de jeux et de pique nique voire de camping – camping car, jardin paysager, sentier botanique, voire piscine ... »*ça fait chantier, peu accueillant* »
- Une « ferme pédagogique » sans outils pédagogiques accessibles relatant l'histoire du pays Corbières, de ses habitants, le rôle des fermes, l'évolution des outils, des cultures, des jardins, des animaux, des savoir faire etc Une reconstitution de la vie de cette ferme type « Hier- Aujourd'hui – demain » animée par des anciens serait appréciée des visiteurs notamment l'Eté²⁸ ...(Cf les Ecomusées...)
- Une équipe de professionnels en questionnement , non impliquée dans la globalité du projet .

2-6 : les atouts :

- Une **volonté politique du propriétaire** jamais démentie. Borde grande est un endroit privilégié qui permet à des écoliers et des jeunes de découvrir la nature mais aussi d'apprendre à soigner les animaux et participer aux travers des ateliers à la transformation des matières naturelles, de l'élevage, du potager et du verger²⁹ (faire du fromage, du pain etc) .

²⁸ Cf Ferme du hameau de Bierre les Semur (21) gérée et animée par une centaine de bénévoles qui accueillent 15 000 Visiteurs / an notamment les enfants des écoles

²⁹ In La lettre cantonale de PERSPECTIVE No 6 Octobre 1999 Spécial canton de Mouthoumet – Conseil général de l'Aude

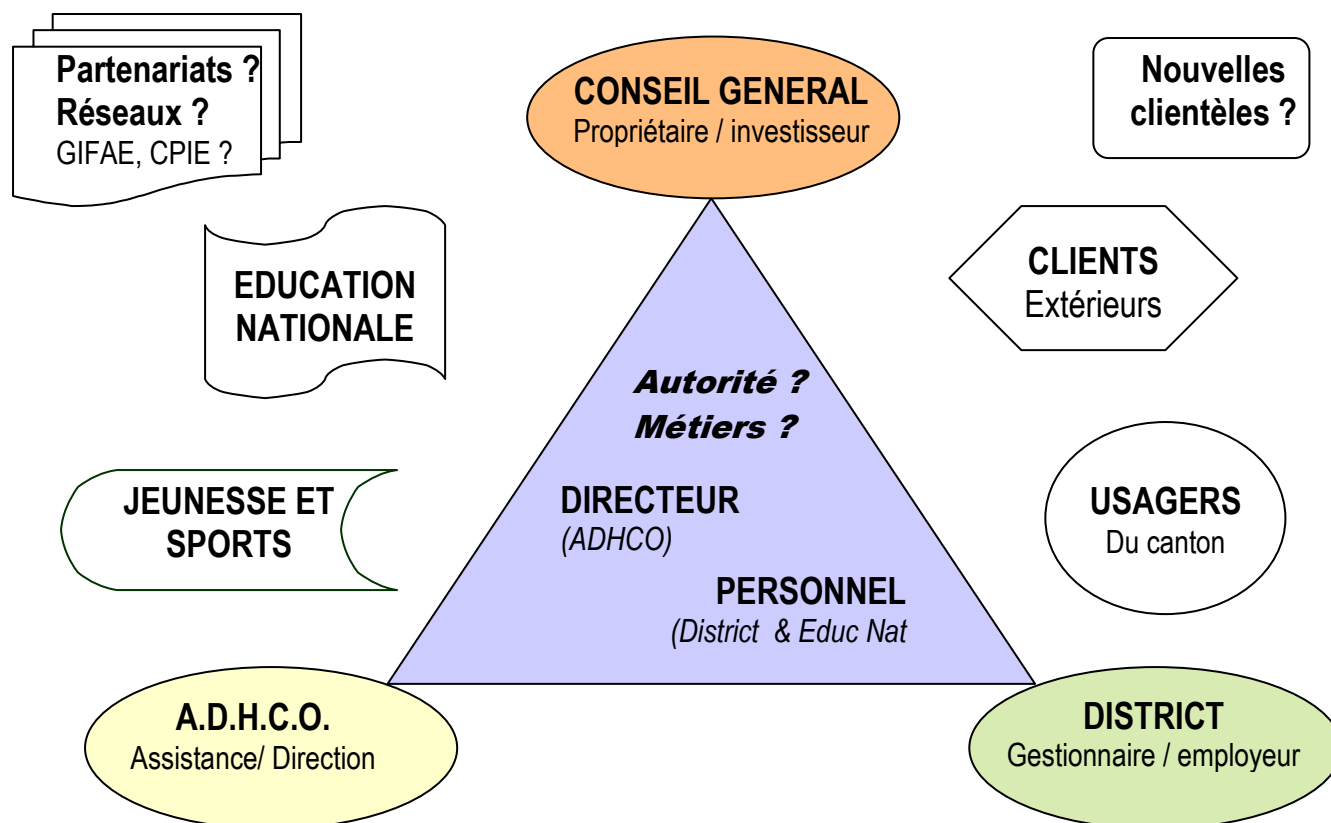
- Une **Volonté politique du gestionnaire** jamais démentie : Depuis 1994, le District établi chaque année un contrat d'assistance technique visant à développer Borde Grande (recherche de clientèle, suivi de la mise en place des investissements etc) .
- Un **engagement de l'ADHCO** qui pour mener à bien ce contrat d'assistance technique a engagé dès Janvier 1993, un directeur « de la ferme pédagogique « Borde Grande l'écologie à la ferme » et a intégré cet outil dans le projet de création de centre Social Intercommunal Rural agréé par la CAF en 2001.
- Un **soutien de l'éducation nationale** qui détache une enseignante, garante du suivi pédagogique. A noter les nombreux projets pédagogiques élaborés par Sylvie Séguy (et Jean Robert Croquet) ne demanderaient qu'à être activés. Ce travail nécessiterait un détachement à temps plein : contacts avec les enseignants intéressés, élaboration d'animations et d'outils personnalisés, (réponses adaptées aux attentes et besoins exprimés/ éviter les réponses toute faites type catalogues de formations)
- Une **bonne fréquentation** de Borde Grande qui n'a rien à envier à d'autres équipements plus prestigieux : puisque pas moins de 30 205 journées/personnes ont été comptabilisées à ce jour (2001) représentant une recette totale cumulée depuis 1993 de 7 581 693 F³⁰ . Le taux de remplissage, durant la saison haute est bon compte tenu du nombre de lits disponibles³¹. (36 lits)
- Une certaine utilisation de Borde Grande par des élus, des responsables voire d'une partie de la population par exemple pour l'organisation d'un CLSH qui a bien fonctionné en 1998 et 1999, ou pour des manifestations : fêtes annuelles des écoles, arbres de Noël du District et de l'ADHCO, assemblées générales – congrès d'associations (ADHCO, Judo, UNADEL ...)
- Une **ouverture au monde** : 6 Chantiers annuels Concordia 1995 – 2001 (Cf construction du Four à pain) .
- Une **équipe de professionnels**, vivant sur le territoire et acceptant de travailler dans des conditions parfois précaires (horaires variables etc) et qui serait pour partie sans doute, en capacité d'agir avec de nouvelles compétences dormantes ou à acquérir.
- Un **cadre absolument magnifique** (il fait l'unanimité) de par le caractère naturel et préservé qui n'a pas été défiguré par la modernisation. Ce site mériterait une plus grande valorisation : aménagements paysagers, parcours d'artistes, sentiers découvertes, historama etc De ce point de vue l'éloignement des grands axes de circulation et de concentrations urbaines peut être un réel atout « *Venir à Borde Grande ? ça s'mérite* » A noter que l'idée de faire un parking à Laroque de Fa ou au niveau des « boîtes aux lettres » permettrait un accès par calèches par ex avec guide touristique explicitant la beauté spécifique du lieu (faune, flore, ensoleillement, bâti, histoire de la ferme, son mode de fonctionnement, les personnes en place etc ...) Un entrée en matière donnant envie d'en savoir plus tout en respectant ce lieu « pas ordinaire ».

³⁰ Source Jean Robert Croquet ADHCO Novembre 2001 et sur Comptes Administratifs District de Mouthoumet

³¹ Tous les lits occupés ne sont pas forcément « payants » Le respect de la mixité des groupes ne permet pas toujours un remplissage maximum.

3^e partie : BESOINS DE CLARIFICATION

Au vu des différents entretiens et documents, nous constatons que BORDE GRANDE est une réalité mais mal appréhendée par les partenaires. La représentation floue qui prévaut est due, de notre point de vue, à un montage technique, juridique et financier propice à la confusion et empêchant tout management et développement de la structure



3-1 : Une structure écartelée.

La structure et notamment l'équipe de professionnels nous apparaît comme écartelée entre plusieurs commanditaires qui ne se rencontrent pas formellement sur ce sujet et qui de surcroît peuvent nourrir des objectifs différents. Chacun se s'imagine le rôle et les missions des autres avec cependant une hiérarchisation de fait : Le Conseil général, propriétaire apparaît comme « le » patron, le District apparaît comme le détenteur des cordons de la bourse et l'ADHCO tente de prouver, par l'intermédiaire de son directeur détaché, la rentabilité et l'utilité de cet équipement pour le département de l'Aude et notamment pour le canton tout en déplorant un certain désintéressement des habitants du Massif³² (CLSH en perte de vitesse, écoles du canton allant voir ailleurs etc .)

La question récurrente est : **Politiquement , qui a réellement le pouvoir de fixer les axes prioritaires de développement, légitimant l'autorité chargée d'apporter des réponses professionnelles (métiers) ...**

³² Entretiens avec J R Croquet et Bilan CLSH Octobre 2001

3-2 : Une équipe professionnelle en questionnement :

- L'équipe en place est à un palier. Après 9 années de bons et loyaux services et d'expérimentations visant à démontrer la viabilité de l'équipement, chacun s'interroge sur son avenir.
- Le recrutement des personnels a été conçu sur une base sociale. Les élus et techniciens du district de Mouthoumet souhaitaient démontrer la capacité de leur politique de développement à créer de l'emploi pérenne, solide et sérieux³³. Ils ont donc recruté prioritairement des personnes en difficulté et habitant le canton, reléguant les besoins de compétences au second plan. *« des habitants du canton continuent de penser que les emplois proposés à B G sont de faux emplois »* In réunion ADHCO du 7/10/1995³⁴
- Les différents types de statuts et donc de rémunérations sont facteurs de décohésion, déstabilisant l'équipe de départ, motivée et militante. La cohésion est mise à mal entre
 - un directeur, à temps plein, dépendant d'une association (ADHCO) , avec convention collective, et bénéficiant d'un logement de fonction (même si astreintes en contre partie)
 - une Enseignante de l'Education Nationale, affectée au Bassin d'écoles de Mouthoumet et détachée à Borde Grande selon les besoins. Elle bénéficie des avantages liés à sa fonction (congrés, horaires etc)
 - 2 personnes en contrat à durée déterminée (renouvelé chaque année) et une sous statut C.E.C. (donc à temps partiel) et payés 5% de plus que le SMIC. *Question : est ce que cela vaut le coup de venir travailler à Borde Grande ?*
 - 3 personnes sous statut « Emplois jeunes » donc à plein temps mais plus payés que les anciens, qui travaillent à temps partiel,
 - des vacataires appelés à la rescousse en fonction des besoins .

Alors que chacun, mis à part le directeur, estime faire le même travail. La comparaison est vite faite : *« nous faisons tous le même travail mais nous ne sommes pas du tout payés pareils³⁵ »*

Pour palier à ces différences, un système de compensation a été mis en place : allocations d'heures de préparation ou de récupération, ou horaires variables arrangeant le salarié et non la structure etc ... D'où des effets pervers importants puisque la rémunération n'est plus versée en fonction du travail fait, ni du travail à faire , ni des compétences mises à l'œuvre, ni du degré d'autonomie, ni des services réellement rendus (disponibilité adaptabilité)... *Allons nous vers un service public sans public ?*

Question : et le Clients ? et l'Usager ? Il paie quoi ?

³³ in « Point sur Borde Grande J.R. Croquet ADHCO – 15

³⁴ In Bilan de 3 années de fonctionnement du centre d'Initiation à l'environnement Borde Grande – Décembre 1995 J R Croquet

³⁵ Entretiens avec salariés de Borde Grande

3-3 : FINANCES – BUDGETS : Vers quel (s) équilibres (s) :

Il n'entre pas dans le cadre de cette note de cadrage de produire une analyse financière approfondie de Borde Grande. Nous nous sommes appuyés sur les documents fournis par le directeur, sur les comptes administratifs et sur l'étude de FACT Consultant réalisée en Octobre 2000.

- Certains n'hésitent pas à semer le trouble dans les esprits en additionnant mal intentionnellement les dépenses d'achat et d'investissement (5 686 336,34 F³⁶) avec la somme des « aides ou subventions » soit 1 690 873 F pour une dépense totale cumulée de 8 065 933 F³⁷. « *comment tout ça pour ça ?!* »
- D'autres, notamment l'équipe permanente, n'auront de cesse de démontrer sinon la rentabilité du moins le fragile équilibre de fonctionnement annuel » *à ce jour, et sur 3 ans, le fonctionnement de Borde Grande s'équilibre et dégage un solde positif de 20 000 F Et plus loin, le solde positif s'élèvera à environ 110 000 F d'excédents*³⁸ Alors même que les élus et techniciens du district connaissent les vrais chiffres.... de trésorerie. Vous avez dit confusion entre Investissements – Fonctionnement et /ou Budget – Trésorerie ?.
- De son côté les services du Conseil Général restent sur l'a priori de départ : Après une subvention de fonctionnement de 600 000 F (sur 3 ans) *Cet équipement devra devenir autonome et ne pas grever le budget du département, ce qui semble le cas, vu qu'il ne nous demande plus rien*³⁹.

Dans la réalité, la situation apparaît comme paradoxale :

- D'un côté un tel équipement ne peut pas « faire gagner d'argent » comme une entreprise vendant des biens et services marchands (loisirs captifs : mer, montagne ou à des publics aisés : prestations en rapport). Prétendre le contraire relève de l'utopie ou à tout le moins de l'extraordinaire⁴⁰ (bénéficiaire d'un site remarquable par ex Lourdes !)
- D'un autre côté, il convient de souligner que si cet équipement à coûté à la collectivité 5 686 336,34 F, nous sommes en droit de penser que le Conseil général pourrait récupérer sa mise en cas de revente⁴¹ ou de mise à disposition (Comité Inter entreprise, groupe Pierre et Vacances etc). Par ailleurs le fonctionnement mis en place depuis 1993 a permis d'**injecter directement dans l'économie locale près de 8 millions de francs**⁴² pour un ensemble d'aides de 2 517 266 F. (ratio de 3,17) en provenance de l'Etat, et du Conseil général au titre des aides à l'emploi principalement et pour une moindre part en fonctionnement proprement dit. Chacun pourra déduire que toute augmentation des subventions ou aides diverses (partenariat, mécénat ..) aura une incidence directe sur l'économie locale⁴³ qu'il convient d'encourager .

³⁶ In Fiche financière établie par le Conseil général de l'Aude le 1^{er} septembre 1992

³⁷ Sources Jean Robert CROQUET Novembre 2001

³⁸ In « la rentabilité de l'activité – Document de Péter Ulrich (FACT Consultant) et J.R. Croquet – ADHCO 27 Octobre 2000 p 2

³⁹ Sources : interviews avec les services du Conseil Général qui semblent peu connaître cet équipement

⁴⁰ Cf l Grange Rouge (71) gérée par les Foyer Ruraux et organisant 4 foires à la brocante / an, dégageant un bénéfice substantiel ,

⁴¹ Revente théoriquement impossible en raison de la taxe verte utilisée pour cet achat

⁴² Recettes totales cumulées : 7 581 693 F et dépenses totales 8 065 933 F- Déficit cumulés de 164 656 F – Sources JR Croquet Novembre 2001 et Comptes administratifs District de Mouthoumet

⁴³ Cf étude du BIPE (Caisse des dépôts) sur les subventions culturelle de la ville d'Avignon démontrant les retombées économiques '

- En nous appuyant sur les travaux de Patrick Viveret « reconsidérer la richesse »⁴⁴ nous pourrions démontrer l'utilité de Borde Grande en évaluant le coût des services rendus en regard du coût de tout ce qu'il faudrait créer si Borde Grande fermait ses portes : emplois locaux (8 emplois pérennisés) personnes accueillies, production pédagogique, retombées économiques locales, production de lien social ... « **Le lien est supérieur au bien** ».

Quelle que soit la structuration envisagée et en considérant que les budgets annuels s'équilibrent à 80%⁴⁵ et, selon nos évaluations d'équipements similaires, **BORDE GRANDE nécessite l'injection d'aides au fonctionnement de l'ordre de 300 000 F / an** (moyenne à fonctionnement équivalent) justifié par la mission de service public et de services aux publics.

Ce financement complémentaire pourrait être obtenu par des partenariats ou des conventionnements d'utilisation (réservation de journées – formation annuelles ou par des comités d'entreprises ou des structures et organisations intéressées pour établir un siège social ou un lieu ressources ou avec les administrations et services intéressés : Centre de Conseil à la Vie Associative, (Jeunesse et Sports) ou Conseil Général prenant en charge une partie des dépenses liées à la participation des jeunes Audois etc) **Voir en annexe 1**

⁴⁴ In « reconsidérer la richesse » rapport au secrétaire d'Etat à l'Economie Solidaire - 2001

⁴⁵ Cf documents comptables comparatifs présentés par J Robert Croquet et Etude FACT Consultant (Peter Ulrich)

4^e partie : PRECONISATIONS – SCENARIOS

4-1 : SCENARIO No 1 : TOUT LAISSER EN L'ETAT et FAIRE LE GROS DOS :

Laisser la situation « en l'état » nous semble être une des plus mauvaises solutions car elle nous apparaît comme dangereuse et risquant de mettre en péril l'existence même de Borde Grande. Les inquiétudes légitimes des personnels, les investissements indispensables, et la nécessaire réorganisation sont de nature à freiner le projet et entraîner une chute des fréquentations. On nous a dit : *si Borde Grande avait pu préparer une intervention pédagogique sur les causes et conséquences des inondations, nul doute que toutes les écoles du département se seraient bousculer pour venir ...*

Aussi même sans proposer de transformations de « Borde Grande », il convient impérativement de clarifier son mode de fonctionnement et d'envisager une ouverture réelle sur l'extérieure (intégration d'un réseau) tout en confortant son utilité locale

4-2 : SCENARIO No 2 : EN FAIRE UN CENTE DEPARTEMENTAL

Il s'agirait dans cette hypothèse de rendre cet outil en ordre de marche au Conseil général, propriétaire eu égard au caractère départemental de la structure (demande de prise de responsabilités). Le personnel recruté pourrait bénéficier du statut de la fonction publique territoriale et l'outil bénéficierait d'une logistique adaptée (plus d'inquiétude de rentabilité).

Au delà de son apparente évidence (le propriétaire = le gestionnaire) , cette solution revêt plus d'inconvénients que d'avantages : Rien ne laisse supposer que le Conseil général serait d'accord pour poursuivre dans cette voie, Le canton de Mouthoumet dans son ensemble serait perdant ne serait ce qu'au niveau des retombées économiques et rien ne dit que le personnel serait repris, sans parler d'une renommée catastrophique « *ils ont échoué* ». De notre point de vue ce scénario est à éviter sauf à expliciter politiquement ce choix, solidement étayé (Cf rapports et notes vantant les mérites et les succès de fréquentation (**éviter le syndrome hébergement temporaire**))

4-3 : SCENARIO No 3 : "DISTRICALISER" BORDE GRANDE

Si les élus et responsables pensent que cet outil a vocation de service public au même titre que le tri sélectif ou le bassin d'écoles, il convient de renforcer encore plus directement la gestion quotidienne et l'animation de Borde Grande par le District. Ceci implique qu'un directeur soit embauché (pourquoi pas celui là) et que des crédits de fonctionnements puissent être activés (budget prévisionnel à voter d'avance etc).

Un certain nombre d'avantages apparaissent à 1ere vue : La gestion sera saine, le personnel pourrait être districale (statut fonction publique territoriale mais pas une obligation) et la mission de « service public » sera clairement annoncée .

mais en regard les inconvénients sont multiples : Tout d'abord cela va à l'encontre de la politique de développement local impulsée depuis 1985 et visant à une implication de la population (démocratie participative) d'autre part cela fonctionnarise l'équipement et le personnel qui oeuvrera de toute manière et quoi qu'il arrive (sans souci de l'utilisateur).

Ce scénario est à envisager ne serait ce que parce qu'il simplifie l'organigramme et les sphères de décision. (gestion directe de l'autorité). Mais il induira un fonctionnement « à minima » et non selon un esprit d'aventure et d'entreprise ou d'innovation pédagogique permanente .

4-4 : SCENARIO No 4 : TRANSFERER B.G. à L'ADHCO et/ou/puis à une association

4-4-1 : Ce scénario s'inscrit tout à fait dans la logique politique de développement locale mise à l'œuvre depuis 1985. Les élus (département et District) ont joué leur rôle d'initiateur en créant de toute pièce cet équipement qui a bien fonctionné depuis 1993, avec l'assistance technique de l'ADHCO.

- Aujourd'hui l'ADHCO, devenue Centre Social, gère le service des POM'S et pourrait porter, au moins momentanément, cet outil d'animation, de formation et de développement qu'est BORDE GRANDE Centre d'Initiation à l'Environnement.
- Un certain nombre d'inconvénients sautent aux yeux immédiatement : Pourquoi proposer à l'ADHCO un équipement non rentable ? et alourdir encore plus cette association en pleine crise de croissance ? Qui va gérer tout cela (responsabilités, activités, personnels, budgets etc) .
- Mais les avantages l'emportent de notre point de vue : réintégrer cet outil dans la politique cantonale de développement, optimiser et conforter le volet « enfance – jeunesse » de l'ADHCO-Centre Social (Cf dossier CAF) qui profitera du même coup de l'expérience et du potentiel de Borde Grande et utiliser les compétences des personnels qui le souhaitent pour d'autres activités à créer sur le canton (les services à la personne, l'aide aux devoirs, le CLSH, les animations d'Eté pour les vacanciers et les touristes par ex) .
- Il pourrait être envisagé une période transitoire d'intégration de Borde Grande à l'ADHCO avec suivi et analyse régulière des objectifs fixés et atteints (période de 3 à 5 ans par ex) puis de revenir à l'un des scénarios précédents ou au contraire créer une structure de gestion spécifique : une association, une coopérative de type SCIC etc

4-4-2 : Modalités du passage à l'ADHCO Conséquences :

- Il conviendra à la fois aux élus du district et aux élus de l'ADHCO de se prononcer sur cette opération et si oui de modifier en conséquence le contrat d'assistance technique liant l'ADHCO au District .
- Il conviendra de modifier , par avenant, la convention liant le District au Conseil Général, conformément à l'article 10 de la convention « *le preneur pourra mettre une partie des locaux à la disposition d'une association , d'un groupement ou de toute autre personne physique ou morale à la condition que cet occupant partage les mêmes objectifs et finalités que le preneur tels que ceux définis dans l'article 4 de la présente convention.*

- L'ADHCO , en la personne du directeur de Borde Grande mais agissant de concert avec la directrice générale, devra présenter pour validation un nouveau contrat pédagogique doublé d'un contrat d'objectifs de Borde Grande, décliné en pistes concrètes et opérationnelles. Ces nouveaux contrats devront avoir l'aval politique du Conseil Général, du District et du CA voire de l'AG de l'ADHCO. Ensuite c'est à l'équipe en place dûment légitimée et dotée de moyens nécessaires d'œuvrer pour la réussite.
- Le passage des actuels salariés rémunérés par le district (contrats reconduits annuellement) à l'ADHCO sur convention collective en vigueur représente un surcoût allant de 118 902 F à 244 903 F en fonction des rattrapages et de l'ancienneté. Cette différence est due à la précarité des situations actuelles « *a quoi bon venir travailler , je gagne plus en restant chez moi* ». La question est Comment remotiver les troupes ? De notre point de vue il serait intéressant pour tout le monde (association employeur, directeur et salariés) de profiter du changement de statut pour renégocier tous les contrats de travail (éviter les transferts en l'état). Il s'agira, une fois le nouveau projet validé , de dresser la carte des besoins de compétences et de voir qui possède, dès à présent, telle ou telle compétence et/ou qui est en capacité de les obtenir... Borde Grande n'étant pas une entreprise comme une autre, les salariés devront, pour la plupart, s'engager dans le projet, en être porteur, animateur et fier voire « militant ». Les emplois de simples exécutions risquant de se réduire à la portion congrue ...
- De notre point de vue, Il est entendu que l'intégration de Borde Grande à l'ADHCO, à l'image des POM'S, nécessitera
 - une gestion spécifique (financière, mais aussi des personnels etc) . Le directeur de BG agissant par délégation de responsabilité
 - Un calendrier d'intégration s'étalant sur 2002 : Validation d'un nouveau projet par l'ADHCO, par le District , par le Conseil général, par l'Education Nationale
 - Un budget équilibré prévoyant les ressources nécessaire à sa mise en œuvre (trouver les 300 000 F annuels manquants ?)

A noter que lors d'un entretien⁴⁶ le Conseiller Général du Canton et par ailleurs Vice Président du Conseil Général s'est dit prêt a négocier à l'assemblée départementale une enveloppe d'aide au fonctionnement de 200 à 300 KF / an au vu d'un véritable projet dûment validé localement .

De notre point de vue ce scénario est le plus positif car porteur d'espoirs et de nature à permettre un nouvel envol surtout en intégrant un (des ?) réseaux type C.P.I.E.

4-5 : SCENARIO No 5 : TOUT STOPPER

Nous ne déclinons pas ici le scénario consistant à **tout stopper** et rendre l'outil tel quel au Conseil général au prétexte d'une impossibilité à « gagner de l'argent » Nous ne croyons pas à cette solution eu égard à l'intérêt même de Borde Grande, à son cadre magnifique, à son équipe professionnelle et à son fort potentiel de développement.

⁴⁶ In Entretien Eric Andrieu – Jo Raimondi & Giovanna Mantoan à Mouthoumet Mardi 9 octobre 2001

5^e partie : EN GUISE DE CONCLUSIONS ...

La ferme pédagogique de Borde Grande : l'Écologie à la ferme a atteint, logiquement, un palier de son développement et se doit d'évoluer.

En devenant officiellement Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement, Borde Grande officialiserait ce qui existe déjà dans la réalité et visant à **transmettre, développer et savoir, tout** en intégrant un réseau national renommé qui a fait ses preuves (les C.P.I.E.). Le Conseil général pourrait voir d'un bon œil l'attribution de ce label fortement porteur de synergie .

L'ADHCO - Centre Social Intercommunal Rural, sans renier à sa fonction 1ere dite de « développement local » s'est donnée de nouveaux champs de compétences « sociales » pour agir avec l'ensemble de la population, notamment l'enfance et la jeunesse .

Au vu des entretiens conduits, des documents consultés et du recueil d'informations, notre travail a mis en lumière les possibilités d'évolutions (scénarios) à mettre en place rapidement.

Il nous semble que l'ADHCO gagnerait à jouer pleinement son rôle de laboratoire expérimental en accueillant en son sein cet Outil BORDE GRANDE porteur d'un fort potentiel d'avenir. L'environnement étant une valeur sûre et montante qui va intéresser et mobiliser de plus en plus de « jeunes citoyens »

En se proposant d'accueillir Borde Grande, l'ADHCO démontre son savoir faire en terme de réflexion et d'action. Elle agit, expérimente et développe des synergies selon les principes de la démocratie participative, associant les citoyens et leurs organisations à leur propre devenir. Un territoire est en marche.

Fait à Saint Hilaire d'Aude le 16 Novembre 2001

Jo Raimondi

Nous tenons à remercier toutes les personnes, organisations, administrations et services qui nous ont aidé dans ce travail, notamment les responsables de l'ADHCO et de la Ferme pédagogique de Borde Grande (directeur en particulier) sans lesquels rien n'aurait été possible.

ANNEXE 1 :

QUELQUES AUTRES PRECONISATIONS (inventaire non exhaustif) élaborées selon les avis, idées, suggestions des personnes et organismes rencontrés. Ces préconisations s'adosent au travail actuellement en cours de Jean Robert Croquet (et Sylvie Séguy)

- 1-1 Réaffirmer haut et fort et sur tous documents le **nouveau concept « Borde Grande : Centre Permanent d'Initiatives pour l'Environnement »** en minimisant le côté « ferme » car passéiste, et la notion « d'écologie » source de malentendus. (Cf les partis politiques)
- 1-2 **Redéfinir un projet pédagogique** élargi et de nouvelles offres de services et de qualité répondant aux attentes de nouveaux clients potentiels (familles, Comité d'entreprises, Centre de Formation etc) . De nouvelles compétences sont à rechercher (guide touristiques etc)
- 1-3 **Aménager les abords de Borde Grande** dès La Roque de fa (fléchage spécifique) avec espaces et parcours paysagers réalisés par des artistes, aires de pique nique voire de camping, point d'eau type piscine (gonflable par ex) Jardin potager, typique « du sud » (essences méditerranéennes) que les anciens pourraient réaliser (valoriser les savoir faire par le biais des clubs des aimés) afin de rendre le lieu magique, exceptionnel et ludique (éviter l'impression d'équipement bricolé , peu ou mal entretenu et donner envie de repartir pour « faire dans l'environnement »)
- 1-4 **S'Engager dans des réseaux partenaires** : Pour conforter l'attractivité de Borde Grande, il convient à la fois de
 - s'associer à un ou des **réseau** (x) renommé (s) ayant pignon sur rue (Cf Ecole et nature, Ecole en herbe, La hulotte...). De notre point de vue le réseau des **C.P.I.E.** , de par le label qu'il délivre, et la philosophie qu'il développe est très certainement l'un des plus adapté à Borde Grande⁴⁷ (Voir charte et objectifs).
 - établir des **partenariats** avec des institutions / organisations intéressées par le site et par ce qui s'y fait ... : Pays Corbières Minervois, Pays Cathare, Offices de Tourisme, fédérations des Gîtes, Centres de Formation, Comité d'entreprise, Fondations, Associations, Mouvements d'éducation populaire : Foyers Ruraux, Centres Sociaux, MJC, Francas, CEMEA, etc) Une recherche de fidélisation par ex avec des centres de vacances implantés dans la région (Bord de mer ?) , avec les lycées agricoles et/ou avec l'Education Nationale serait un élément déterminant (formations d'enseignants, regroupements pédagogiques : classes découvertes, classes patrimoine, classes culturelles, résidences d'artistes ...).
 - Faire en sorte que Borde Grande joue un **rôle essentiel dans le canton** notamment vis à vis des **anciens** (valoriser leurs savoir faire : jardins, faune, flore, faire du pain, animaux de la ferme, mais aussi histoire ...) et avec les **jeunes** : Centre de Ressources, lieu de répétitions, de spectacles ... Que **Borde Grande** soit l'outil et le lieu de rencontre « culturel » du canton **« l'affaire de tous »**

⁴⁷ Demander le dossier d'adhésion et de labellisation à l'UN CPIE. Il en existe 48 actuellement en France dont un dans l'Aude (Narbonnais)

Autrement dit impliquer des partenaires dans la Vie de Borde Grande afin qu'il s'y sentent acteurs et « comme chez eux » .

Option : **Créer une association (Loi 1901) des amis de Borde Grande** dont l'adhésion donnerait droit à une information régulière sur ce qu'il s'y passe, sur les projets, une réduction sur les séjours, les activités et les animations (conférences...) une assurance . L'avantage serait la fidélisation des usagers et leur implication car se sentant connus et reconnus

1-5 : **Inventer / élaborer de nouveaux outils :**

- Créer un véritable **centre de ressources** à vocation régionale voire nationale utilisé par les usagers, par les habitants du canton et alimentant les dépôts-relais de la médiathèque départementale via les POM'S mais axée sur la vie locale et l'Environnement. Ce centre pourrait générer un département « **édition** » (Guide architecture de Mathieu Cornet, plaquette, documents pédagogiques, biographies, voire produits dérivés : cartographie, cartes postales, ...)
- Présenter des **expositions temporaires** déclinant la vie dans les Corbières et dans l'Aude voir dans la région Languedoc Roussillon : les métiers, les conditions et mode de vie, l'alimentation, reconstituer un intérieur paysan, un jardin potager avec des plantes rares, aromatiques, des arbres fruitiers avec des espèces à conserver etc ... dans le but de donner à connaître l'histoire du pays au travers des Hautes Corbières (cela ferait revenir les usagers à chaque changement)

1-6 : **Réaliser des animations et outils pédagogiques liés à l'environnement** et traitant des problèmes de déchets, (valoriser le tri sélectif mis en place sur le massif) de l'énergie : installer un chauffe eau solaire, une chaufferie bois (poêle Fin Oven ?) , une éolienne, une douche solaire chauffée par bio masse... Il s'agirait d'être en cohérence entre la philosophie, les projets et les actions mais aussi le mode de fonctionnement de Borde Grande, tout en montrant l'intérêt des économies d'énergie sous toute ses formes en valorisant l'environnement etc etc

1-7 : **Adapter le cheptel** avec des races spécifiques et particulières installées dans un cadre propice aux visites – découvertes . Envisager un partenariat avec un professionnel : vente d'animaux ? (poussins etc...)

1-8 : Etablir des partenariats avec des administrations (relais des politiques)

- C.A.F. : Contrat « Enfance »
- Jeunesse et Sports : Contrat Temps libre / Borde Grande= Centre de conseil à la vie associative ?
- DRAC : Convention de développement culturel : programmation de spectacles ? /financement d'artistes en résidence
- Education Nationale/Jeunesse et Sport, Ville, Culture : Contrat Educatif Local
- Education Nationale : Classes culturelles, Classes découverte, élaboration de dossiers pédagogiques spécifique « environnement » appuyé sur la réalité des écoles utilisant Borde Grande

- DIREN et ADEME : actions de protection de l'environnement et économie d'énergie (Brigades vertes) : Expositions temporaires, Centre de Ressources ?

1-9 : Etablir des partenariats locaux ou de sous-traitance *(ne pas chercher à tout faire tout seul)*

- Avec le CAT de Laroque pour les repas (livraison...) voire les transports
- Avec le futur Centre d'accueil touristique pour Handicapés de Davejean pour les repas ou pour élargir la capacité d'accueil ou pour créer des réponses spécifiques à ses hôtes et leurs accompagnants
- Avec « Balades Cathares » ou autres pour les transports
- Avec des associations cherchant un site pour organiser leurs réunions, leurs formations, leurs congrès etc
- Avec des associations locales désireuses d'un site pour pratiquer leurs activités (la MJC , les gaffettes, les clubs des aînés ...etc)

1-10 : Imaginer un festival de l'environnement en jouant une carte originale : enfance ? pédagogie liée à l'environnement ? solaire ? sécheresse ? vent ? Plantes rares ? jardin potager, aromatique, en lançant un concours d'inventeurs , animations d'ateliers de construction etc (montée en puissance sur 5 ans)

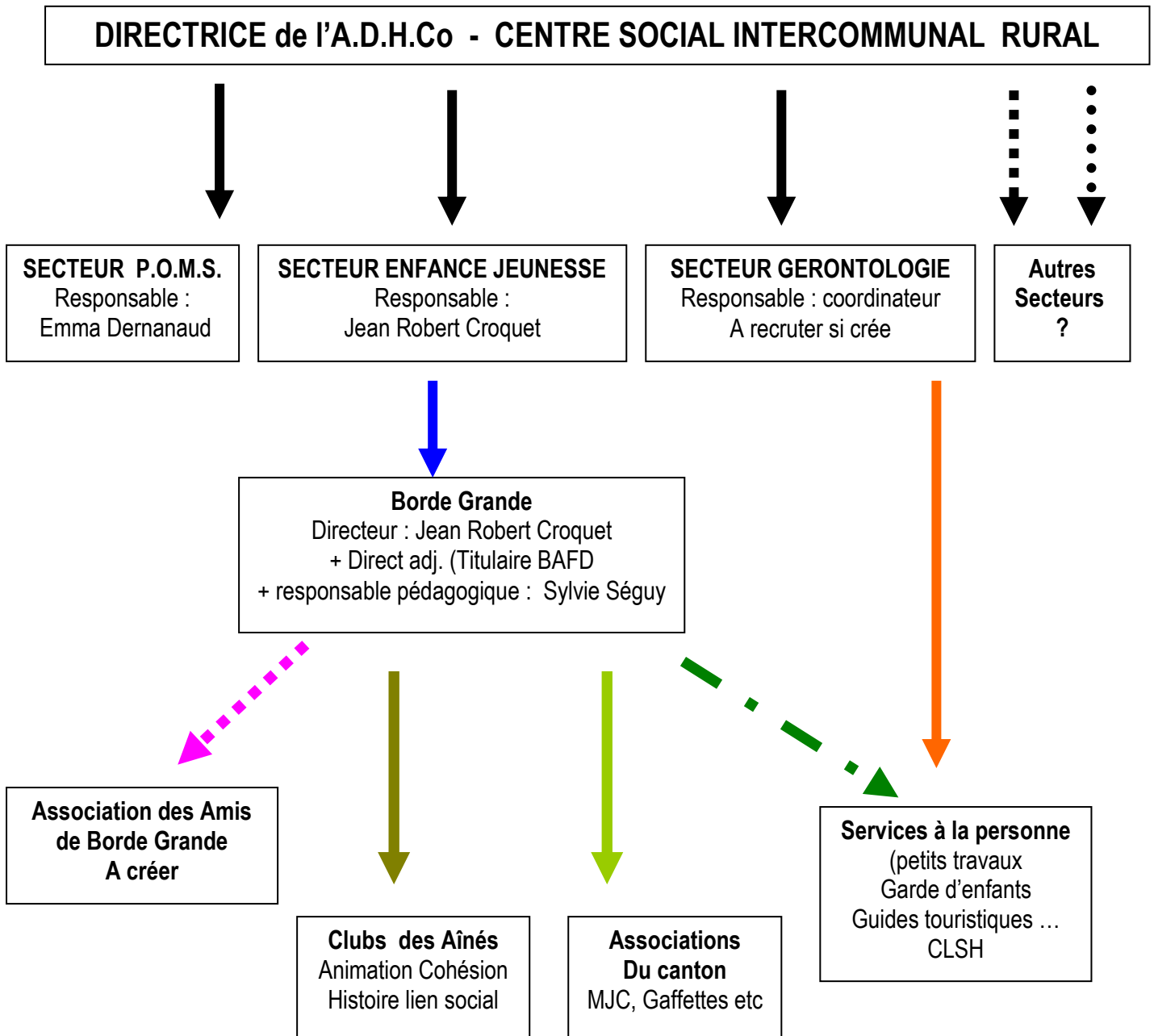
1-11 : Devenir un super Office de Tourisme en capacité de valoriser les potentialités locales et renseigner les visiteurs en terme de logements et d'hébergements, de restaurants et de commerces, de services mais aussi de produits touristiques : Guides pour des visites, les petites vadrouilles, garde d'enfants, animations diverses sur place et aux environs : cinéma, spectacles fêtes locales mais aussi circuits des châteaux cathares, Tautavel ... ou encore le circuit de la vigne et du vin etc...**ETRE le POLE du MASSIF de MOUTHOMET** reliant le District, l'ADHCO – Centre Social, les POM'S, les Gites .

1-12 : Editer un bulletin d'informations régulier donnant des nouvelles de ce qui se passe à Borde Grande et plus largement dans le Pays Corbières Minervois avec la **spécificité « Environnement »** (devenir une sorte d'observatoire des bonnes pratiques environnementales)

1-13 : Communiquer largement sur BORDE GRANDE (externalisation de cette fonction ? voir avec le Conseil Général) à la fois en direction des élus responsables et habitants du canton (les écoles, les associations etc) et à la fois sur l'extérieur : Pays Corbières Minervois, Education Nationale...Cette mission nécessite l'intervention de professionnels extérieurs avec des outils spécifiques (l'actuelle plaquette doit être refondue)

ANNEXE 2 :

ORGANIGRAMME SIMPLIFIE de l'ADHCO en « secteurs indépendants »



Borde Grande, intégrée à l'ADHCO, serait un service « autonome » au même titre que les POM'S existant actuellement ou qu'un service à la personne restant à créer (Cf étude FIDÈS-Conseil d'Octobre 2001)

L'indépendance financière et la gestion des personnels (management) serait assuré par le directeur agissant par délégation de la directrice.

En aucun cas l'ADHCO serait utilisée comme un pot commun que chacun utilise comme bon lui semble et jusqu'à épuisement des réserves. Le responsabilité des secteurs devra être définie, suivie et évaluée .