

Association de Développement
« Autour du Tauch »

Communauté de Communes
Des Hautes Corbières

Route de Narbonne 11350 TUCHAN

«DIAGNOSTIC PROSPECTIF

**(Territoire de la Communauté des 9 Communes des Hautes
Corbières engagées dans une démarche de
développement Local)**

RAPPORT d'ETAPE

Août 2003

M Jo RAIMONDI



Cabinet FIDÈS-Conseil-

Conseil en Organisation, Ressources Humaines et développement social

8, rue Grande 11250 SAINT HILAIRE D'AUDE

Tel et Fax : 04 68 69 19 80 PORTABLE : 0 675 655 904 Email : joraimondi@wanadoo.fr

Siret : 390 851 822 000 10 APE 741 G

Membre du groupe RESSOURCES et CHANGEMENT et du réseau U.N.A.D.E.L.

SOMMAIRE

Sommaire :	p 2
1ere partie : INTRODUCTION:	p 3
1-1 : Préambule :	p 3
1-2 : Questionnements et problématique :	p 4
1-3 : Contractualisation :	p 5
1-4 : Modalités et déroulement :	p 5
2e partie : ETAT DES LIEUX :	p 6
2-1 : Présentation :	p 6
2-2 : Contexte :	p 7
2e Partie : CONSTATS :	p 10
3-1 : La situation actuelle des 2 structures :	p 10
3-2 : les habitants et les élus :	p 11
3-3 : les responsables de la CdC et de l'ADAT :	p 11
3-4 : Faible présence d'Elus référents :	p 11
3-5 : Lisibilité du projet de Développement :	P 11
4e Partie : QUESTIONS :	p 13
4-1 : Qui agit ici :	p 13
4-2 : La Communauté de Communes des Hautes Corbières :	p 13
4-3 : L'association de développement « Autour du Tauch »	p 14
4-4 : Difficultés soulignées :	p 15
5e Partie : SCENARII et PRECONISATIONS :	p 17
5-1 : Scénario No 1 : Rester en l'état et faire le gros dos :	p 17
5-2 : Scénario No 2 : Services Publics globalisés :	p 18
5-2-1 : conditions de réussite :	p 18
5-2-2 : Avantages :	p 18
5-2-3: Risques :	p 18
5-2-4 : Options :	p 19
5-2-5 : Question :	p 19
5-3 : Scénario No 3 : Sphères publique et associative :	p 19
5-3-1 : Conditions de réussite :	p 19
5-3-2 : Avantages :	p 20
5-3-3 : Risques :	p 21
5-3-4 : Options :	p 21
5-3-5 : Questions :	p 21
5-3-6 : Schéma de positionnement projet / contrat :	p 22
5-4 : Scénario No 4 : Co-construction de l'espace collectif :	p 23
6e Partie : En guise de conclusions provisoires :	p 24
6e partie : Annexes : schémas de présentations (réunion du 11 Décembre 03) : ...	p 25

1^e partie : INTRODUCTION

1-1 : Préambule

Par courrier du 23 Avril¹, le président de la Communauté de Communes des Hautes Corbières autorisait le cabinet FIDÈS Conseil à intervenir 3 journées afin de réaliser un diagnostic prospectif sur le territoire.

«Monsieur le président rappelle à l'assemblée la récente signature du contrat de développement avec l'ADAT et de le Conseil général de l'Aude. L'ensemble des projets portés par la communauté de communes des hautes corbières figure dans ce contrat. Le moment de la concrétisation de ces projets étant venue, il souhaite optimiser le fonctionnement et l'organisation des principales structures de développement de notre territoire. Oûi l'exposé du président et après en avoir délibéré, le conseil communautaire accepte la réalisation d'une étude diagnostic par le cabinet FIDÈS Conseil comprenant 3 journées consultant pour un montant de 2 515,41 € HT soit 3008,43 € TTC et autorise le président à déposer une demande d'aide financière d'un montant de 3008,453€ dans le cadre d'un FAEP ²».

Pour lancer ce travail, une 1ere réunion de définition de la problématique avait été organisée le 21 janvier 2003 à la mairie de Tuchan à l'initiative de Solange Castan Coordinatrice de la Zone Corbière au Conseil général, en présence Sylvie Astruc maire de Tuchan , vice présidente de la Communauté de Communes des Hautes Corbières et Conseillère Générale du canton , de Giovanna Mantoan gérontologue et Jo Raimondi directeur du Cabinet FIDÈS Conseil .

Les participants s'accordent à reconnaître :

- le **travail accompli depuis 1995** en terme de développement local. Il s'agissait d'associer les habitants-citoyens afin de d'enrayer la mort lente et programmée d'un canton rural perdant ses habitants et sans projet mobilisateur.
- Une **organisation qui n'est pas à la hauteur de la situation** : qui fait quoi aujourd'hui ? La communauté de communes assure, avec de faibles moyens, les compétences dont elle s'est dotée et la mise en place des projets inscrits dans le Contrat de développement. De son coté l'association de développement continue tant bien que mal d'animer des commissions, de suivre les projets non encore aboutis aussi bien dans le 1^{er} contrat de développement que dans le nouveau, signé le 26 mars 2003.
- la **nécessité de clarifier** les rôles et missions des organisations et des personnes Le besoin de connaître qui fait quoi à la fois en terme de d'élaboration, de gestion et de suivi, mais aussi de coordination, d'information et de responsabilité. *On ne sait pas qui suit quoi*

Une mise en problématique des questionnements fait l'objet du projet d'intervention de FIDÈS Conseil , décrite ci après

¹ Lettre de commande adressée au cabinet FIDÈS Conseil par le président Sirven en date du 2 Avril 2003

² Extrait du registre des délibérations du Conseil communautaire du 13 février 2003 et reçu en sous préfecture de Narbonne le 19 février 2003

1-2 : Questionnements et Problématique

l'Association de développement Autour du Tauch et la Communauté des Communes des Hautes Corbières

- se félicitent des extraordinaires **atouts du territoire** enviés par beaucoup : le paysage d'une beauté à couper le souffle, changeant à chaque virage, le climat méditerranéen, la qualité environnementale (aucune industrie n'est venue abimer ou polluer ce territoire) des villages disséminés qui ont su garder leur âme et des sites remarquables : les fameux châteaux Cathares ...sans oublier une viticulture qui a su s'adapter au monde d'aujourd'hui et produire des vins réputés et souvent récompensés. En résumé un canton porteur de richesses insolentes que des hommes et des femmes se doivent de mettre en valeur .
- reconnaissent le **travail de Développement Local accompli depuis 1995** et souhaitent une clarification des missions de chacun en terme de structures et de personnes (compétences)
- constatent une **prolifération des actions** à mener et souffrent d'un **déficit de communication** interne et externe. Qui doit faire quoi ? qui est responsable de quoi ? Comment associer la participation du plus grand nombre de citoyens au 2^e projet de développement ?
- se posent les questions de prise en compte et d'opérationnalité :
 - comment **clarifier qui fait quoi ?** (impression d'un manque d'efficacité) « *on est dépassé par les démarches administratives, on est surchargé, les choses évoluent très vite ...* » en terme de structures et de personnes (élus, professionnels et bénévoles)
 - comment **identifier puis gérer les actions et projets** en cours ? (par qui ? quand et comment) « *aujourd'hui on ne sait pas qui décide, qui manage , qui suit les dossiers et les finances ne permettent aucun écart et aucun investissement !* »
 - comment **communiquer entre nous** (personnes / structures) à l'interne et vis à vis de l'extérieur (partenaires, habitants-citoyens)
 - Quel est le **rôle du secrétaire général** de la Communauté de communes et de **l'Agent de Développement** ? Qu'est ce que la coordination ? **Role des élus et des socio professionnels** : qui sont ils ? que font Ils ? quelles sont leurs possibilité d'action ? leur responsabilité ?
 - **Les locaux** : Comment faire eu égard à la vétusté des locaux de la Communauté de communes et à **l'inadaptation des bureaux de l'ADAT installés à la déchetterie** ?
 - **clarifier et identifier les missions de chaque organisation** vis à vis des habitants -citoyens, des élus et des partenaires
 - Comment faire pour que le territoire profitent des châteaux qui dégagent une activité et des recettes propres à chaque commune ? (vue de Tokyo)
 - Comment «repérer» les nouveaux besoins qui émergent sur le territoire ?

1-3 : Contractualisation

La communauté de communes des Hautes Corbières en la personne de son président André Sirven, en lien avec l'Association de Développement « Autour du Tauch » présidée par Jean Marc Estèbe et le cabinet FIDÈS Conseil en la personne de son directeur Jo Raimondi conviennent d'une mission d'identification (diagnostic prospectif) déclinée ci après (soit 3 journées – consultant) et susceptible d'évoluer en intervention d'accompagnement au changement. Ces journées d'un montant de 2515,41 € font l'objet d'un financement F.A.E.P. (Conseil Général)

- **Travail en interne** (Communauté de communes et Association de développement) survol historique, état des lieux : qui fait quoi , comment en terme de fonctionnement, de prises de décision, de suivi et de bilan – évaluation soit 1,5 **journées-consultant**)
- **Travail à l'externe** avec les partenaires et populations locales (personnes clés à rencontrer) **(0,5 journée-consultant)**
- Elaboration d'une **photographie** de la **situation existante** (Vision construite et partagée avec les élus et les professionnels **(0,5 journée/consultant)**)
- proposition de **scénarios d'évolution (aide à la décision)** par FIDÈS Conseil qui amèneront à des choix concrets **(0,5 journée/consultant)**
- Accompagnement au (x) changement (s) dans le cadre d'une mission complémentaire. (6 journées-consultant à prévoir avec supervision externe)

1-4 : MODALITES & DEROULEMENT

- la Communauté de Communes des Hautes Corbières formule une demande d'intervention de FIDÈS Conseil de 3 journées-consultant au Conseil Général au titre de l'Aide à l'émergence de projets. Par ailleurs elle pourra prévoir 10 journées complémentaires au titre du nouveau contrat de développement (financement 50% Conseil général).
- A réception d'une lettre de commande adossée à une délibération du Conseil Communautaire, le travail pourra démarrer selon un calendrier à définir entre la Communauté de communes et le cabinet FIDÈS Conseil en lien avec l'Association de Développement. (1ere réunion de cadrage du mercredi 23 Avril 2003 : Réalisation du diagnostic prospectif pouvant s'étaler jusqu'à Octobre 2003)
- l'intervenant sera M Jo Raimondi consultant en organisation et développement local . Il pourra être assisté de tout membre du groupe RESSOURCES et CHANGEMENT en fonction des compétences nécessaires à la réalisation des objectifs attendus

2^e partie : ETAT DES LIEUX

2-1 : PRESENTATION

En 1973, des maires du canton de Tuchan décident la création d'un SIVOM pour gérer un service d'aide ménagère, un service de ramassage des ordures ménagères et prendre en charge le débroussaillage³. Ce SIVOM va se transformer en Communauté de communes en 1994⁴ et s'engager dès 1995 grâce à l'appui du Conseil Général, dans un processus de développement local qui a porté ses fruits avec l'association de développement « Autour du Tauch » créée pour animer et construire le projet de développement du territoire.⁵ Plusieurs étapes baliseront le chemin soit :

- 1994 : Initiation de la démarche de développement
- 24 Novembre 1994 : signature de la convention de Partenariat
- Mars 1995 : Création de l'association « Autour du Tauch » structure de développement avec embauche d'un animateur le 16 Novembre 1995
- Définition des objectifs stratégiques du territoire : signature de la convention de développement
- 2003 : signature du contrat de développement (période 2002 – 2004)

Plusieurs indicateurs dument validés prouvent si besoin était l'impact de la politique Développement local lancée sur le territoire :

- Globalement sur le territoire⁶, la perte de population entre les deux derniers recensements est moindre que précédemment (-3,19%) . On ne constate pas de rajeunissement de la population (jeunes de < 20 ans = 311 soit 16,5% et personnes âgées de > 60 ans = 721 soit 38,3 %)
- A ce jour l'évolution démographique demeure un phénomène subi. Aucun outil pour favoriser la création de logements permanents n'a été mis en place hormis l'OPAH en projet . Cette situation constitue une entrave au développement et au rayonnement du territoire.
- Le **marché de l'immobilier** , comme ailleurs dans l'Aude, est défavorable aux Audois et notamment aux jeunes qui voudraient s'installer (-21 résidences principales et + 121 résidences secondaires et + 16 logements vacants). Les propriétés ou maisons, bâtiments etc sont achetés par des investisseurs étrangers (effets aéroport de Perpignan et Autoroute) ou par des résidents secondaires. Les prix flambent rendant inaccessibles les logements permanents. Ce déséquilibre risque de poser problèmes très rapidement
- **L'Activité économique marque le pas.** Certes la Viticulture fonctionne mais il n'a pas encore été possible de créer un outil de développement local à partir de la viticulture. (absence de perspective collective cohérente) Distinction entre la « grosse coopérative de Tuchan et celle du haut canton . Nous avons relevé une perte de 68 emplois sur le canton entre 1990 et 1999⁷

³ Réunion « Personnes Agées du 22 janvier 2003 à la Communauté de communes et Entretien avec Mme Sylvie Astruc Conseillère générale et maire de Tuchan 23 Avril 2003

⁴ Cf Arrêté préfectoral No 97-1039 du 22 mai 1997 (reprenant celui du 30 septembre 1994)

⁵ In « Autour du Tauch » journal d'informations de l'association de développement No 30 Avril 2003 p 1 / 4

⁶ in « Appui à la démarche de développement territorial – Anne Catherine Poussard Mars 2001 p 6

⁷ In Actifs retraités et Activités en pays Corbières Minervois AG du 3 Novembre 2002

- **Le Tourisme** : Grâce à ses châteaux (Quéribus, Peyrepertuse, et Aguilar en projet) l'activité tourisme continue de croître « naturellement » (100 000 visiteurs/ an) Ce tourisme culturel bénéficie de la bonne image « Aude pays Cathare » initiée par l'association des Sîtes Pôles sans militantisme local. Il n'y a pas, à proprement parler, de politique locale de développement touristique concerté depuis 1994. (tourisme de cueillette). Le produit chasse par ex n'a pas été exploité par les professionnels et mérite d'être repris et relancé dans le cadre de l'Office de Tourisme⁸ Ce territoire aurait intérêt à « vendre » une image attractive de dynamise à taille humaine, en s'organisant autour du trinôme **Culture, tourisme et Viticulture dans un environnement magnifique et préservé** . Nous avons noté la dynamique existant de fait avec le site voisin de Tautavel, installé dans les Pyrénées Orientales qu'il conviendrait d'optimiser.

2-2 : CONTEXTE

La politique « développement local » soutenue par le Conseil général prouve si besoin était, son utilité sur le territoire de la Communauté de Communes des Hautes Corbières (grosso modo le Canton de Tuchan) et de l'association de développement « Autour du Tauch » . Au delà des données chiffrées, les habitants reconnaissent ce qui est fait sans en mesurer exactement les effets et l'impact sur leur propre vie.

Les 2 structures (Communauté de communes et Association de développement) sont à la peine, pas reconnues comme offensives ou mal identifiées . La question des locaux dévalorise sensiblement l'image de la Communauté (locaux vétustes et mal adaptés , parkings etc) alors que l'Association Autour du Tauch étant reléguée au 1^e étage de la déchetterie, n'invite pas les habitants -citoyens à venir participer (locaux trop exigües, inutilisables l'été en raison de la chaleur, des odeurs et du bruit des camions) Nous avons noté que certaines communes traînent les pieds car se sentant mises à l'écart (le Haut canton) ou gênées dans leur développement (Cucugnan, Peyrepertuse) alors que le chef lieu de canton piaffe de ne pas voir sortir les projets plus rapidement (la maison des entreprises)⁹ ,

Les projets des communes et les projets de la communauté de communes qui ne sortent pas donnent une impression de manque d'identité territoriale. La pensée communautaire marque le pas vis à vis des projets des communes . le secrétaire de la communauté se dit surchargé de travail (tâches administratives augmentant sans cesse et accueil des élus et du public)

L'association de développement est reconnue comme performante notamment au départ pour sa capacité mobilisatrice. Elle souffre maintenant d'un déficit d'image. **L'installation des bureaux à la déchetterie** pour provisoire qu'elle soit , donne une **image quelque peu négative à l'extérieur**. Les 3 salariés travaillant dans des conditions qui sont loin d'être idéales (bruit, odeur, chaleur l'été et froid l'hiver et bureaux mal disposés sans salle de réunion ou bureau pour recevoir) Leur rôle reste confus et lié au contrat de développement (lequel ? l'ancien ou le nouveau) et donc à la Communauté de communes sans concertation officiellement organisée.

⁸ Cf « Diagnostic Prospectif Quel Avenir pour le PRODUIT CHASSE en HAUTES CORBIÈRES par FIDÈS Conseil Juin 2003

⁹ Entretiens individuels avec les maires des communes

La convention de partenariat ¹⁰ précise que

- l'association de Développement « Autour du Tauch » (loi 1901) a pour objet de réunir et de coordonner les forces vives, économiques, sociales et culturelles pour favoriser le développement du canton de TUCHAN et des communes associées.
 - Considérant le rôle majeur du tourisme dans le développement du canton, l'association se constitue en Office du Tourisme au sens de l'article 10 de la loi No 92-1341 du 23 décembre 1992
 - En référence à la délibération de la Communauté de Communes du 24 Octobre 2000 lui déléguant une partie de la compétence tourisme, l'association :
 - A pour but d'étudier et de réaliser les mesures tendant à accroître l'activité touristique du canton et elle participe à l'élaboration et à la mise en oeuvre de la politique touristique locale.
 - Assume les missions d'accueil et d'information des touristes ainsi que la promotion touristique et l'animation des communes du canton, en cohérence avec les orientations définies par le Comité départemental du Tourisme.
 - Contribue à assurer la coordination des interventions des divers partenaires du développement touristique local.
 - Peut être consultée sur des projets d'équipements collectifs touristiques.
 - Il peut lui être confiée la gestion d'équipements touristiques.
 - Elle peut être autorisée à commercialiser des prestations de services touristiques dans les conditions prévues par la loi No 92-645 du 13 Juillet 1992 fixant les conditions d'exercice des activités relatives à l'organisation et à la vente de voyages et de séjours.
- La Communauté de communes est un établissement public de coopération intercommunale. A ce titre elle s'est dotée des compétences¹¹ (obligatoires¹² et optionnelles suivantes)
 - **Aménagement de l'espace** : création de sentiers de randonnées, actions touristiques d'intérêt communautaire.
 - **Action de développement économique** : actions d'intérêt communautaire pour le développement économique Etude globale d'aménagement des villages, (les communes restant maître d'œuvre pour les réalisations) Opération programmée pour l'amélioration de l'habitat, étude d'un plan local de l'habitat et zone communautaire d'activité économiques avec délimitation de périmètre.

○

¹⁰ Cf Convention de partenariat signée le 22 mai 2002 par le président de la communauté de communes et le président de l'association Energies de la piège 3 p + 2 d'annexes

¹¹ Cf Statuts constitutifs de la communauté de communes au 1^{er} Janvier 1995

¹² Cf Arrêté préfectoral No 97-1039 – Préfecture de l'Aude du 22 mai 1997

- **Protection et mise en valeur de l'environnement** : Collecte et traitement des ordures ménagères et de tous autres déchets, création d'une déchetterie, surveillance des feux de forêts (Dangel)
- **Prestataire de services** : : service d'aide ménagère et toutes actions sociales à domicile, actions sociales en faveur des personnes âgées handicapées ou dépendantes
- **Location de matériel** : engins de déneigement, matériel de débroussaillage, , camion poubelle
- **Entretien des voies, réseaux, chemins et terrains communaux**
- **Service mandataire** à domicile auprès des personnes âgées et toutes personnes physiques
- Création d'un **service d'aide aux particulier** dans la fonction employeur : aide pour les formalités administratives, (fiches de paye, déclarations URSSAF et déclarations fiscales liées à l'emploi des travailleurs..) aide au recrutement et au placement de travailleurs auprès de personnes physiques employeurs (proposition d'un certain nombre de personnes) et/ou une aide ménagère
- Contrat d'animation rurale

Cette simple énumération assise sur les avenants successifs montre les limites de la communauté de communes qui doit maintenant à la fois gérer les services déclarés et à la fois intégrer de nouvelles actions inscrites dans les contrat de développement ... Il n'est pas anormal dans ces conditions que les responsables (élus et professionnels) s'interrogent sur les capacités des structures et sur les compétences des personnes pour tout mener à bien

La question est ; **avons nous les moyens de nos ambitions ? (moyens matériels financiers techniques et humains)** Principe de réalité ..

3^e partie : CONSTATS

Au vu des différents entretiens, dépouillements de documents, rencontres, interviews conduits avec des élus et responsables, des bénévoles et les salariés nous avons constaté :

3-1 : La situation actuelle des 2 structures paraît fragile.

- **Le budget communautaire (790 000 €)** ne dégagerait que 8 000 € / an d'excédents¹³ (*que faire avec si peu*) sans parvenir à toujours honorer la convention la liant l'ADAT et l'obligeant à verser 7 622 € au titre des actions « Tourisme ». La peur de « manquer » est prégnante et empêche toute anticipation : *comment faire avec si peu de moyens ?* Pourtant les services financiers du Conseil Général¹⁴ estime que *la situation est bonne dans la mesure où la capacité d'endettement reste maximum : Tout peut être fait à condition de lancer des projets.* Voilà tout l'enjeu : faute de moyens on ne fait rien et si pas d'actions, pas de moyens :
- **Le budget de l'association s'équilibre à 91 457 €¹⁵** dont 49 655 € pour la section générale et 41 802 € pour la section Tourisme (Office de Tourisme en préfiguration) Nous relevons que l'ADAT « laisse » souvent à la CdC la subvention tourisme de 7 622 €, ce qui d'un point de vue trésorerie affaiblit ses fonds propres et limite ses capacités d'actions. **La pérennisation des postes de l'ADAT, en l'état actuel des choses n'est pas assurée pour 2004.**
- Le personnel des deux structures mais principalement celui de la communauté semble aux prises avec
 - une charge de travail mal évaluée
 - une pression diffuse de certains élus ou d'habitants du canton estimant que ça n'avance pas assez vite
 - une peur de manquer de moyens « *nous faisons avec ce qu'on a* »
 - un déficit de management (élus peu présents pour définir la stratégie, donner les orientations et suivre les dossiers)
 - un manque de reconnaissance aux projets, actions et réalisations du territoire. *On ne nous dit jamais ce qu'on doit faire ni jamais que nous avons bien travaillé.*
- Les locaux sont inadaptés à la fois pour travailler dans de bonnes conditions et à la fois pour recevoir du public. Certains nous ont fait part de leur étonnement de ne pas utiliser l'ancienne cave Coopérative de Paziols en bureaux pour l'ADAT, pour l'office de tourisme, en point accueil jeunes, en lieu d'expositions, d'animations et de concerts etc . Vous avez dit maison de développement ? il s'agirait de décliner le concept « hier, aujourd'hui, demain » en réutilisant le travail des anciens : toute une histoire à partager . de ce point de vue, les seules et strictes considérations budgétaires devraient être dépassées.

¹³ Entretiens avec Didier Calvet Secrétaire général et André Sirven président de la Communauté de communes

¹⁴ Source entretiens avec André Ribat et Alain Labatut Conseil Général de l'Aude

¹⁵ Source : demande de financement complémentaire du 2^e poste d'agent de développement déposé au Conseil général pour 2004

3-2 : Les habitants et les élus qui passent ou téléphonent à la CdC comme à l'ADAT **sont toujours accueillis** dans des locaux mal adaptés (pas de petites salles de travail ou de réunion, dossiers peu accessibles par un personnel dévoué *qui fait ce qu'il peut avec ce qu'il a* sans réel management ni orientations politiques claires . *Tout semble d'égale importance.*

3-3 : Les responsables de la Communauté de Communes et de l'Association signalent **une surcharge de travail et une absence de marge de manoeuvre** qui pourrait être due à

- l'augmentation des tâches administratives
- un manque de suivi de la part d'élus référents s'appuyant sur les orientations politiques définies par le Conseil communautaire ET/ou par le conseil d'administration et sur les actions à réaliser dans le contrat de Développement .

Nous avons constaté une lenteur excessive dans la traitement des dossiers (Cf Office de Tourisme ou maison de services publics) Est ce un manque de compétences ou de management ? ou de coordination ou de moyens mis à disposition ? ou de volonté de la part des élus ? ou simplement d'un manque d'impulsions et d'objectifs stratégiques ? Les tâches sont réalisées sans priorité. *On se sent obligé de faire tout ce qu'il y a faire tout en restant disponible au public*

3-4: **La faible présence effective d'élus référents**, ayant délégation, pose problème et renforce le travail des seuls présidents parfois considérés comme secrétaire général voire bénévole. Les liens avec Mme la Conseillère Générale, pourtant vice présidente de la CdC et de l'ADAT et maire du Chef lieu de canton devraient favoriser la communication , la concertation et la coordination entre les 2 structures et les partenaires eu égard au contrat de développement . On sent comme une concurrence stérile et non constructive entre certains qui ont jeté l'éponge car ils n'y croient plus (des socio professionnels , certains maires de communes du haut canton) , ceux qui n'y croient (petite commune se sentant mise à l'écart) vis à vis d'une CdC affaiblie et de son président bien isolé , d'une Conseillère générale disqualifiée « *la conseillère générale ? elle ne s'occupe que sa commune ; chef lieu de canton !* » entend on ici et là et d'une association considérée comme nébuleuse de la CdC donc non efficace.

3-5 : Nous nous interrogeons sur la **lisibilité du projet de développement**. Il a sans aucun doute été facile, au départ, de recueillir les avis des habitants et des élus pour monter un 1^{er} contrat de développement. « *Tout était à faire* » Mais aujourd'hui, il convient d'assurer le suivi des réalisations du 1^e contrat et d'engager le 2^e Contrat de développement avec des peurs des élus et des personnels : avons nous les reins assez solides en terme de moyens humains matériels techniques financiers ? Pourrons nous tout assumer ? Comment devons nous nous organiser ? alors même que certaines personnes s'interrogent « *nos communes ont besoin d'argent et d'équipement de proximité, Pourquoi tout donner à la CdC ? et au chef lieu de canton ...* »

Sur les 38 projets inscrits dans le contrat de développement 2002 – 2004¹⁶, nous en relevons seulement 11 affectés à la Communauté de Communes. Autrement dit **71,05% des actions retenus sont engagées hors communauté** : 7 par l'ADAT (18,42%) 5 par Tuchan, 8 par Cucugnan, 5 par Duilhac, et 1 par Padern. D'où les interrogations entendues ici et là : *y'en a toujours que pour les mêmes !* Nous relevons une illisibilité du rôle de la Communauté de communes dans le peu d'actions qu'elle va porter et alors même que les actions prévues ne sont pas réalisées .

Selon nous, toutes ces questions entrent effectivement dans le cadre d'un repositionnement nécessaire de la communauté de communes des Hautes Corbières et de l'association de développement « Autour du Tauch » par rapport au projet de développement et à la Politique de Développement Local. Celle ci doit être revisitée, reformulée et le cas échéant réaffirmée fortement ou alors mise en sommeil, voire abandonnée .

Si elle est réaffirmée, Il nous apparaît important de se « rebrancher » sur les habitants en les impliquant dans des commissions et groupes de travail thématiques... (Cf démarche diagnostic d'une politique gérontologique). De manière à ce que chaque habitant puisse se sentir le droit et le devoir à se sentir concerné par, et impliqué dans, le projet de développement. Les outils existent, il suffit de les activer , c'est le prix à payer pour une démocratie participative vivante.

Exemple : l'association de développement devrait refonctionner conformément a ses statuts avec des habitants devenant citoyens et participant aux assemblées générales, Conseils d'administration, bureaux et groupe de travail ou commissions thématiques. Ceci obligeant a des convocations formelles avec ordre du jour, délégations, compte rendus etc etc

¹⁶ In Contrat de développement du territoire de TUCHAN 2002 – 2004 3 p A.D.A.T. / C.D.C.

4^e partie : QUESTIONS

4-1 : Dès le départ, nous nous sommes posés la question de savoir **QUI AGIT ICI** (sur le territoire) individuellement ? collectivement ? par initiatives organisées, encouragées ou « libres » que ce soit au niveau des personnes, des citoyens, des élus, des organisations, des entreprises ... et avons constaté que :

- **Le territoire est mal identifié** : tantôt dénommé « Tuchan » donc assimilé au chef lieu de canton, tantôt « Hautes Corbières » mais il n'est pas le seul (Cf Massif de Mouthoumet) tantôt « Mont Tauch » ou « autour du Tauch » ou « des sites de Quéribus Peyreperouse » une impression de flou ou de manque de cohérence se dégage tant au niveau des villages (ceux du haut canton se sentant exclus du bas canton, qu'au niveau des Chateaux (Aguilar isolé de Quéribus et Peyreperouse) qu'au niveau de la viticulture (les caves coopératives ne coopèrent pas) .
- 2 acteurs clés apparaissent immédiatement et souvent considérés comme juxtaposés: la communauté de communes des Hautes Corbières et l'association de développement «Autour du Tauch » Ceci est un avantage car montrant la complémentarité et l'utilité des 2 structures mais un inconvénient surtout pour l'association qui peut passer pour un aiguillonneur de la CdC : *Facile d'avoir des idées et des projets mais nous on doit gérer sans moyens : comment on fait ?* La vie de l'association serait à développer (implication de bénévoles socioprofessionnels)
- Qu'en est il des **autres acteurs du territoire** ? associations ? Entreprises artisanales et commerciales ? porteurs de projets potentiels ? Dans le cadre imparti à ce diagnostic, nous n'avons pu repérer les initiatives privées ni pris la mesure des nouveaux besoins en terme de jeunesse par ex ... La question de la veille sociale reste posée même si cette fonction est partagée, de fait, entre les élus et les 2 agents de développement de l'ADAT
- Pour les 2 structures (Communauté de communes et Association de développement) nous avons relevé un certain nombre **d'activités spécifiques** (voir transparents) et **d'activités menées conjointement** alors que les **nouvelles problématiques** ne sont clairement réparties (Gérontologie, Jeunesse et Ados, Centre de loisirs du mercredi et des vacances, Structures culturelles, CIAS ...) , d'où **la question récurrente : Qui manage quoi et qui ?**

4-2 : La Communauté de Communes des Hautes Corbières

- La liste des actions menées par la communauté de commune ne donne qu'une image partielle de la réalité. Cela exige de multiples compétences professionnelles et une grande disponibilité avec la capacité de *toujours faire tout ce qu'il y a faire quand il faut le faire* mais pose aussi la question de **qui fait quoi quand ? qui coordonne ? qui manage ? qui fixe les priorités ?**

- L'organigramme publié en Mars 2002 fait apparaître un bureau de 9 personnes qui ne semble pas fonctionner convenablement (avec délégations clairement établies, suivi nominal de dossiers etc) et de 10 commissions qui ne se réunissent pas (manque de convocations, d'ordre du jour, de suivi, de compte rendus etc) soit Finances- budget, Patrimoine-Tourisme, Services ménagers, Relations Presse, déchets, débroussaillage, Travaux, Enfance-jeunesse, Appel d'offres et sentiers
- Le schéma (Cf annexe) montre qu'au fil du temps, le **nombre de services rendus et donc gérés administrativement augmente** et qu'il convient de revoir l'organisation générale et peut être faire du tri faute de quoi les incidents (oublis, mauvaise ambiance entre les personnes, maladie pour surmenage, démissions, plainte d'élus et de citoyens qui en veulent toujours plus etc) pourrait enrayer la machine déjà difficilement pilotée. Le nouveau contrat de développement pouvant être un facteur déclenchant : par ex : qui va s'occuper du dossier «gerontologie » ?

4-3 : L'association de développement « Autour du Tauch»

- est elle aussi à saturation. Avec 2, 5 salariés, elle a en charge le suivi des actions du 1^{er} contrat de développement et maintenant du second contrat signé en 2003. Elle doit œuvrer avec la communauté de communes en charge des réalisations appuyé sur les travaux des 9 commissions . Vous avez dit grand écart ?
- la vie de l'association en tant que structure indépendante et autonome vis à vis la communauté de commune reste difficile ne serait ce que raison de l'objet même de l'association, de son budget et des moyens mis à disposition. Néanmoins, il convient impérativement qu'un des agents de développement, **identifié comme tel**, prenne en charge la création et le lien entre les personnes et les organisations du territoires. Pour ce faire l'association doit activer et faire fonctionner les commissions ou groupes de travail, le Conseil d'administration, le bureau et l'assemblée générale. Il s'agit d'impliquer concrètement des bénévoles et des socioprofessionnels à la vie de leur territoire et décharger d'autant leurs élus. Un vrai travail pour un vrai métier = le prix à payer pour assurer le succès de la démocratie participative.
- le professionnalisme avéré des 2 Agents de développement est certes un atout considérable pour la mise à l'œuvre et la réussite des actions mais un inconvénient pour l'implication des bénévoles qui ont tendance à trop se reposer sur *les professionnels qui font très bien leur travail* . **Vous avez dit desimplication** ? Il convient de s'interroger sur la désaffection des socio professionnels : pourquoi ne participent ils plus à l'association ? laissant ainsi toutes les responsabilités aux élus . laissent ils les élus

4-4 : Plusieurs difficultés, soulignées à mainte reprises :

- Des élus peu présents se reposant sur les professionnels et sur le président qui est aussi membre du bureau de la Communauté de communes. Certes cela représente un avantage (information concertation etc) mais aussi un inconvénient car empêchant l'indépendance de l'association (intérêts multiples en jeu).
- Des commissions et groupes de travail qui donnent de moins en moins d'idées pour le projet de développement et qui ne suivent pas la mise en place ni la réalisation. Il sont découragés de la lenteur des décisions et des réalisations. Les habitants semblent accorder leur confiance, relative, aux professionnels et au président de l'association et de la communauté de communes pour arbitrer et décider du quotidien.
- Un manque de hiérarchisation des priorités : Tout est important et mis au même niveau , donnant une impression de « barque trop chargée »
- **Un besoin de coordination** avec la Communauté de Communes par rapport aux actions à engager (démarches , montages techniques, administratifs et financiers) à la fois pour organiser le travail (hiérarchisation des priorités, calendriers , contrôle , évaluation) et à la fois pour superviser et suivre le contrat de développement .
- Un flou du qui fait quoi avec manque de responsabilisation perçus par les élus et la population déplorant la lenteur des réalisation et l'impuissance des structures : *Ici Rien ne se fait pour le territoire c'est un peu chacun pour soi...et tout va au bas canton .*
- Un besoin d'information et de communication interne et externe entre les professionnels et les élus et vis à vis des citoyens. Les outils mériteraient d'être affinés :
 - Planning - semainier et fiches projets pour les salariés des 2 structures (à usage interne)
 - Lettre Info à destination des élus du territoires et des socioprofessionnels impliqués au CA et commissions de l'association
 - Journal de l'association Autour du Tauch à destination de ses membres (et plus généralement de tous ceux qui le veulent) Il s'agirait d'alimenter la réflexion et l'expérimentation
 - Gazette de la Communauté de communes à destination des familles du canton rendant compte des décisions et de l'avancée des actions retenues et engagées dans le contrat de développement (Expliciter le pourquoi du comment : rendre lisible l'action publique)

La réalisation de cette **communication nécessite d'être confiée à une professionnelle** adossée à une commission « communication » mixte (Communauté de commune et Association de développement ou à 2 commissions distinctes selon le scénario mis en œuvre) Cette mission pourrait être officiellement confiée à Magali Blanc qui en deviendrait responsable ou à un partenaire extérieur). La communication devrait rencontrer un écho favorable dans le canton eu égard au succès remporté par la formation – développement mise en place par l'ADAT en 2001 – 2002 et suivie par 25 personnes réparties en 4 groupes de travail¹⁷ 5, Cette Nos avons noté

- L'actuelle impression de charge de travail immense, induit de la crainte et une impression de brouillard « *on ne peut pas faire, on n'a pas les moyens* » Du coup, Les nouveaux projets font peur : Qui va monter les dossiers ? qui va se charger ensuite du suivi administratif ? Est ce que les élus et les socioprofessionnels vont assumer ? est ce qu'on a les budgets pour tout réaliser ? (Cf projet Gerontologie »)
- Un **état de situation** adossé à l'évaluation du Anne Catherine Poussard et appuyant la démarche de développement du territoire¹⁸ permettrait de rendre lisible ce qui a été fait, ce qui se réalise et ce qui est en projet et surtout de voir QUI et COMMENT REALISER QUOI QUAND ET COMMENT AVEC QUI ET QUELS MOYENS. Un tel travail d'accompagnement nécessite le recours à un cabinet extérieur . Vous avez dit photo institutionnelle ? ou de la nécessité de s'organiser ?

¹⁷ Cf Une formation au service de tous In Journal « Autour du tauch » p 1 Octobre 2002

¹⁸ Appui a la démarche de développement du territoire « Autour du Tauch » rapport Final Anne Catherine Poussard Mars 2001 37 p + annexes

5^e partie : SCENARII et PRECONISATIONS

La situation du territoire de « Tuchan » paraît figée ou du moins désorganisée . La perspective du 2^e contrat de développement, signé avec le Conseil général au cours du 1^{er} semestre 2003 ouvre de nouvelles perspectives et devrait relancer la dynamique de démocratie locale participative pour autant que la Communauté de Communes se donne les moyens de ses ambitions.

Néanmoins, les difficultés de mise en oeuvre du 1^{er} contrat de développement (montage des projets, démarches tous azimuts, financements à ajuster etc) ajoutés à la charge de travail habituelle des salariés des 2 structures rendent peu lisible ou complexe l'action publique pour les habitants et partenaires. Il nous semble urgent de repositionner la politique de Développement Local impliquant une démocratie participative afin, si tel est le cas, de réaffirmer les grands principes visant à *mettre en oeuvre un projet politique participatif pour un territoire rural, vivant, actif qui maîtrise son devenir*¹⁹ « et alors de « changer de braquet » ou de cadre de références .

5-1 : SCENARIO No 1 « Rester en l'état = faire le gros dos

Ce scénario ne sera pas étudié ici. L'état des lieux démontre, si besoin était, la nécessité de clarifier et réorganiser les fonctions et missions de chacun (élus et professionnels mais aussi structures) faute de quoi le risque est grand de voir s'installer une lente asphyxie du « fait communautaire » et resurgir des dérives, des initiatives intempestives développant le terreau du « chacun pour soi » et que le plus malin gagne et passe pour le meilleur .

Cette attitude de « laisser faire » induira une détérioration des relations humaines et du fait collectif. La Solidarité sera mise à mal et de malsaines émulations verront le jour entre les collectivités, les organisations et les personnes et les partenaires extérieurs qui auront têt de se jouer de cette situation, entre le haut canton et la bas canton etc avec son lot de découragements, de démissions, de désimplications, de rancœurs, de jalousies, de suspicions, et de coups bas : rumeurs etc

Nous avons choisi de ne pas étudier plus avant ce scénario . néanmoins nous conseillons pour le cas où la Politique de développement locale serait abandonnée ou modifiée radicalement d'expliquer le changement (le pourquoi du comment) en établissant un bilan circonstancié : ce qui a été fait , comment , pourquoi, l'utilisation des fonds publics etc . Ce document serait un préalable à toute décision de ce type ne serait ce que pour justifier des subventions obtenues . Il serait possible par ex d'engager une dissolution de l'ADAT sous forme d'assemblée générale extraordinaire avec répartition des actifs etc ou de la transformer purement et simplement en association type Office de Tourisme avec agrément ou encore en association socio culturelle permettant de percevoir la prestation de service de la CAF (47 000 € / an de fonctionnement + 10 000 € pour un coordinateur gérontologique par ex) En aucun cas il ne faut laisser « pourrir » la situation. Un des options consisterait, pour la communauté de communes à absorber l'ADAT, devenant , de fait, un service de la CdC .

¹⁹ In la Charte du territoire du pays Corbières & Minervois AG du 30 Novembre 2002

5-2 : SCENARIO No 2 : « Services Publics globalisés »

Ce scénario reprend l'idée d'une rationalisation des choix budgétaires : *puisque tout le monde travaille ensemble au même projet de développement, autant intégrer les personnels et les moyens dans la même structure et nommer (recruter ?) un directeur général chargé de « tout manager »*

5-2-1 : Conditions de réussite :

- Recruter un directeur général des services responsable devant les élus.
- Créer des services avec un (e) responsable professionnel :
 - Développement local : service transversal
 - Gestion – finances, - personnel,
 - Educative : écoles, crèche – halte garderie, aide aux devoirs, cantines...
 - Action sociale : Enfance, jeunesse, personnes âgées
 - Culture : bibliothèque, danse, musique, théâtre, cinéma, patrimoine...
 - Sports : pratiques sportives ,
 - Tourisme : Office de Tourisme en lien avec les châteaux
 - Vie associative (créer une association cantonales des associations afin de mettre en commun les moyens)
 - Technique : travaux ; entretien ,

Dans ce scénario **l'association Autour du Tauch est intégrée à la communauté de communes** et devient son service développement local.

5-2-2 : Avantages :

- Une organisation pyramidale « rassurante » qui simplifierait l'organisation générale avec des délégations de responsabilités bien précises.
- Un directeur des services, responsable de l'ensemble et seul interlocuteur des élus (président notamment)
- Une grille indiciaire commune et une sécurité de l'emploi (plan de carrière arrêté)

5-2-3 : Risques :

- **q**ue les habitants deviennent assistés et ne participent plus à l'élaboration du projet de développement ni au suivi du contrat de développement (*les élus sont payés, ils ont qu'a faire et toutes ces secrétaires, qu'est ce qu'elles font ?* »)
- Que la démarche de développement initiée depuis 1994 et la démocratie participative soient mises à mal et que les citoyens ne s'y retrouvent plus avec dégradation de l'ambiance dans le territoire (chacun pour soi).
- Que des consommateurs vindicatifs engagent une contestation multiforme dans une opposition organisée. *« avec c'qu'on paie comme imports ils n'ont qu'a .. »*

5-2-4 : Options :

- Maintenir une structure légère de développement local : outil d'animation du projet de développement sous la forme d'une commission ad hoc ou d'une association loi 1901 (ADAT). Le convention de développement signée avec le Conseil Général pourrait être maintenue finançant un poste d'agent de développement.
- Création de commissions extra communautaires thématiques en charge d'associer les habitants au suivi du contrat de développement . A noter la difficulté de faire vivre dans le temps ce type de commissions qui ont tendance à s'étioler.

5-2-5 : Question : Qu'advient il des initiatives et des porteurs de projets. ? Est ce le role du Conseiller général ? de chaque maire ? du secrétaire général de la CdC ou de l'agent de développement ?

5-3 : SCENARIO No 3 : « Sphères « publique et associative » »

Ce scénario renforce l'idée du départ : **établir un partenariat entre la communauté de communes et l'association de développement** dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet de développement sur le territoire du Canton de Tuchan.²⁰ Cette organisation territoriale devra être réaffirmée haut et fort par les élus et les socioprofessionnels de manière à ce que les habitants identifient clairement qui fait quoi (que les salariés ne soient plus perçus comme faisant tous un peu la même chose : (ne plus entendre : *que font donc toutes les secrétaires de la communauté ?*)

5-3-1 : Conditions de réussite :

- La **Communauté de communes** gère les services qui ont été décidés comme relevant de ses compétences et s'organise en fonction
 - Nomination d'un (e) Coordinateur (Directeur) interlocuteur privilégié du président et du bureau. Il gère l'ensemble des services créés
 - **Nomination de chefs de services**, responsables de secteurs clairement identifiés, et agissant sous l'autorité du directeur Et d'un élu référent ayant délégation et regroupant en « services » les 10 commissions existant actuellement : Finances- budget, Patrimoine-Tourisme, Services ménagers, Relations Presse, déchets, débroussaillage, Travaux, Enfance-jeunesse, Appel d'offres et sentiers, en intégrant tout ce qui se fait actuellement et ce qui est prévu (Office de Tourisme ou maison de services publics par ex)

Ces taches juxtaposées et réalisées actuellement par les techniciennes seraient à regrouper en services :

- Finances – personnel
- Techniques (travaux , matériel entretien)
- Enfance , jeunesse, loisirs (crèche, cantine, halte garderie, Centre de loisirs

²⁰ Convention de partenariat P 1 du 6 Mai 2002

- Affaires éducatives culturelles et sportives
- Accueil et Maison de services publics (voir avec bibliothèque)

Il pourrait s'avérer utile d'abandonner certaines missions ou d'en confier à certaines associations existantes ou à créer .

- Nomination d'un (e) **chargé (e) de Communication** et de l'information avec un cahier des charges précis (dire quoi à qui quand avec quels supports etc
- **L'Association « Autour du Tauch »** renforce et ouvre son champs d'action pour devenir opérateur de l'action sociale et culturelle du territoire. Pour se faire, elle :
 - **Modifie ses statuts** en conséquences pour devenir centre Socio culturel intercommunal rural et travailler avec les 4 publics permettant un conventionnement de type « prestations de services » avec la CAF : Petite enfance, jeunesse, Adulte et personnes Agées. (subvention de 47 000 € de fonctionnement versée par la CAF a titre de prestation de service
 - **Refonctionne en association** (loi 1901) avec implication réelle de bénévoles concernés, membres actifs du Conseil d'administration et du bureau (délégations effectives du président) et de bénévoles responsables et/ou participant aux groupes de travail thématiques, chargés de l'élaboration du projet de développement. Ceci implique un fonctionnement rigoureux (dates fixes de réunion, convocations écrites avec ordre du jour, animations de réunions compte rendus écrits et diffusés, validations par CA et Assemblées générales etc
 - **Prene en charge un certain nombre de services** répondant aux besoins des habitants soit en les créant de toute pièce, soit en les récupérant , par délégation, de la communauté de communes ou de la fédération des associations ou de porteurs de projets ...
 - Nomme **un agent de développement directeur de** l'association agissant par délégation du bureau et du président. Il (elle) a le souci du fonctionnement associatif, supervision des travaux en cours , mise en perspective du travail réalisé , proposition d'ajustements , capacité d'explicitation du tableau de bord et communication en direction des adhérents et des partenaires.
 - Constitue une commission INFORMATION COMMUNICATION centrée sur l'association de développement.

5-3-2 : Avantages :

- Une organisation plus structurée assurant une répartition des tâches et des missions rendra plus lisible qui fait quoi, qui est responsable de quoi et devant qui (les élus de la communauté de communes, le bureau, le Conseil d'administration, l'assemblée générale des adhérents de l'association de développement
- Une clarification entre les **projets** de développement élaborés par les acteurs du territoire dans le cadre de groupe de travail thématiques ET les actions intégrées aux **contrats** de développement arbitrés par les élus (principe de réalité) et suivies par les commissions thématiques dûment désignées

- Création d'une **cellule de pilotage du projet de développement**, transversale et ayant autorité sur les 2 structures. Cette cellule pourrait se composer d'un (e) responsable du contrat de développement en charge du suivi des actions à réaliser et des 2 présidents + le conseiller général si différent . Cette cellule sans statut juridique propre, se réunirait régulièrement (chaque semaine ou quinzaine) pour suivre l'avancée des dossiers des contrats de développement (ou est ce que cela bloque ? qui doit faire quelle (s) démarche (s) etc

5-3-3 : Risques :

- Qu'une concurrence malsaine naisse entre l'association et la communauté de communes (question de pouvoir)
- que la communauté de communes ne puisse faire face aux engagements pris au fil du temps (trop de services à gérer ou budgets déséquilibrés)
- que l'A.D.A.T. ne parvienne pas à impliquer des personnes bénévoles et devienne une méga structure para-administrative gérée par des professionnels consciencieuses

5-3-4 : Options :

- Travailler à clarifier ce qui fait partie de l'association (les projets) et de la communauté de communes (les actions) Identifier le responsable de chaque action.
- Relancer la dynamique associative en se donnant un délai (1 à 2 ans) pour arriver à l'objectif CIAS (ré impulser les commissions)
- Prototyper un projet (par ex l'Office de Tourisme) pour expérimenter cette répartition.

5-3-5 : Questions : Les élus et les socioprofessionnels mais aussi les salariés veulent ils réellement re dynamiser la politique de développement local et la démocratie participative ? Un changement de type 2 est il possible ?

5-3-6 : SCHEMA de positionnement projet – contrat de développement



Questions : Qui coordonne ? Qui manage ?

5-4 : SCENARIO No 4 : «co-construction de l'espace collectif »

Ce scénario développe ici l'idée d'associer les citoyens qui le souhaitent et le peuvent (disponibilité, compétences) à co-construire et co-gérer un espace collectif répondant aux besoins et attentes des citoyens. Il s'agit de faire de la politique au sens de participer aux affaires de la cité.

- **l'association Autour du Tauch** conforterait sa mission de recueil des souhaits et demandes à organiser sous forme de projet (s) de développement. Les nouveaux besoins ou en évolution pourraient faire l'objet de propositions réactualisées.
- la **Communauté de communes** réaliserait et gèrerait les actions retenues après débats et arbitrages dans le (s) contrat (s) de développement. Des ajustements pourraient être opérés par avenants
- Une **nouvelle structure sociale et culturelle serait créée**. Elle prendrait en charge moyennant des conventionnements spécifiques les outils répondant aux besoins de la population : crèche - halte garderie, bibliothèque , médiathèque, services à la personne ...et inscrites dans les contrats de développement (financements assurés) .

Compte tenu de la situation collective particulière et peu dynamique de ce territoire, nous n'étudierons pas plus avant ce scénario

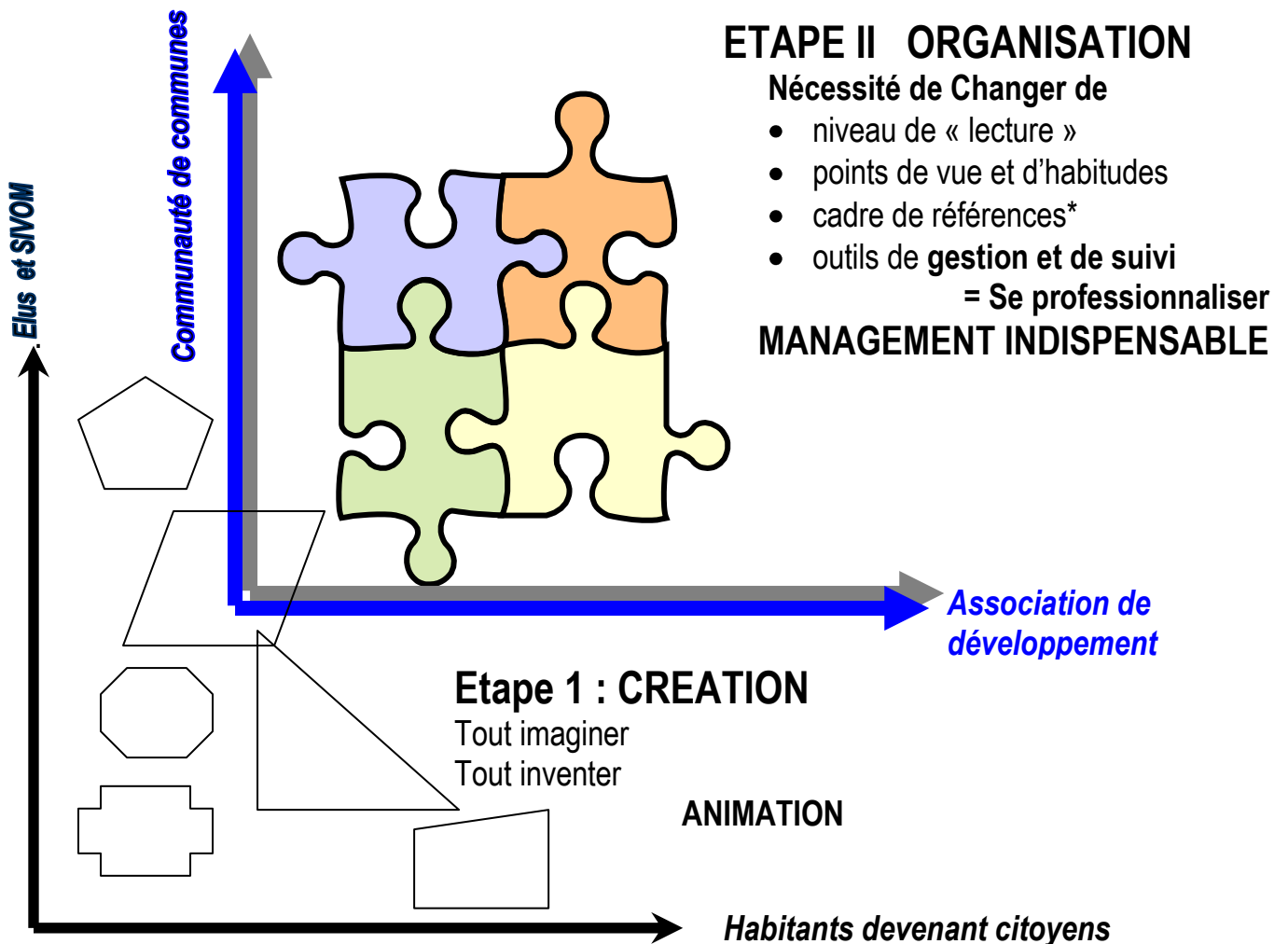
Voire transparents de présentation

5^e partie : en guise de conclusions provisoires

La démarche de questionnement engagée par la Communauté de communes et par l'Association de développement « Autour du Tauch » via le Conseil général nous apparaît comme bénéfique au territoire dans son ensemble .

Les échanges et contacts que nous avons eu avec des personnes (bénévoles et salariés) et des partenaires démontrent la nécessité de clarification et le lisibilité : « *qui fait quoi , qui est responsable ? quelles sont les actions en cours et pourquoi les dossiers traînent en longueur ?* »

Il nous apparaît nécessaire de changer de cadre de références pour réorganiser les structures et les personnes afin de **mieux agir ici et maintenant** en prenant en compte les évolutions constatées, les personnes impliquées tout en gardant le sens de l'action publique.



Nous remercions toutes les personnes qui nous ont aidé à la réalisation de ce diagnostic prospectif

Jo Raimondi 26 Août 2003

6^e partie : Annexe :**schémas de présentations**

et scénarios présentés puis valider

lors de la réunion de restitution du 11 Décembre 2003

aux membres des bureaux

- de la Communauté de communes des « Hautes Corbières »
- de l'association de développement « Autour du Tauch »