

**Association de développement des Hautes Corbières  
Centre Social Intercommunal Rural  
18 rue de la gare  
11330 MOUTHOMET**

---

**«DIAGNOSTIC PROSPECTIF »**

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

**RAPPORT FINAL**

**AVRIL 2004**

**Jo RAIMONDI**



**Cabinet FIDÈS - Conseil**

Formateurs – Consultants 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](mailto:joraimondi@wanadoo.fr)

Siret : 390 851 822 000 10 APE 741 G

Membre du réseau U.N.A.D.E.L.

## SOMMAIRE

<b>Sommaire :</b> .....	<b>p 2</b>
<b>1ere partie : INTRODUCTION:</b> .....	<b>p 3</b>
1-1 : Préambule : .....	p 3
1-2 : Questionnements et problématique : .....	p 4
1-3 : Contractualisation : .....	p 5
1-4 : Modalités et déroulement : .....	p 5
<b>2<sup>e</sup> partie : ETAT DES LIEUX :</b> .....	<b>p 6</b>
2-1 : Présentation : .....	p 6
2-2 : Contexte : .....	p 7
<b>3<sup>e</sup> Partie : CONSTATS :</b> .....	<b>p 11</b>
3-1 : La situation actuelle des 2 structures : .....	p 11
3-2 : les habitants et les élus : .....	p 11
3-3 : les responsables de la CdC et de l'ADHc: .....	p 12
3-4 : Faible présence d'Elus référents : .....	p 12
3-5 : Lisibilité du projet de Développement : .....	P 12
<b>4<sup>e</sup> Partie : QUESTIONS :</b> .....	<b>p 13</b>
4-1 : Qui agit ici : .....	p 13
4-2 : La Communauté de Communes du Haut Cabardès : .....	p 13
4-3 : L'association pour le développement du Haut Cabardès : .....	p 14
4-4 : Difficultés soulignées : .....	p 14
<b>5<sup>e</sup> Partie : SCENARII et PRECONISATIONS :</b> .....	<b>p 17</b>
5-1 : <b>Scénario No 1 : Rester en l'état et faire le gros dos :</b> .....	<b>p 17</b>
<b>5-2 : Scénario No 2 : Services Publics globalisés :</b> .....	<b>p 18</b>
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
<b>5-3 : Scénario No 3 : Sphères publique et associative :</b> .....	<b>p 19</b>
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
<b>5-4 : Scénario No 4 : Co-construction de l'espace collectif :</b> .....	<b>p 23</b>
<b>6<sup>e</sup> Partie : En guise de conclusions provisoires :</b> .....	<b>p 24</b>
<b>7<sup>e</sup> partie : Annexes :</b> schémas de présentations (réunion du 28 Février 04') : ...	p 25

## 1<sup>e</sup> partie : INTRODUCTION

### 1-1 : Préambule

Par courrier du 2 Octobre 2003<sup>1</sup>, le président du Conseil Général de l'Aude sollicitait le cabinet FIDÈS Conseil pour intervenir 4 journées afin de réaliser un diagnostic prospectif sur le territoire du Haut Cabardès.

*«Le territoire du Haut Cabardès met en place depuis 1995, une démarche de développement local en partenariat avec le Conseil Général de l'Aude. Les évolutions de ces structures, liées entre autres à la mise en place de nouvelles actions, ont engendré une multiplication de leurs activités sans qu'il y ait une réelle mise à plat du rôle et des missions de Chacun.*

Pour lancer ce travail, une 1<sup>ere</sup> réunion de définition de la problématique avait été organisée le 16 Octobre 2003 au siège de l'association pour le développement du haut Cabardès à l'initiative de Sébastien Ruffel, agent de développement, qui avait reçu l'accord du président de l'association Denis Le Coz et du président de la communauté de communes Francis Bels (Conseiller Général) en présence de 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 plus 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 la politique de développement local. De son coté l'association tente tant bien que mal d'animer des commissions, et assure le suivi administratif des dossiers et projets tout en préparant le nouveau contrat de développement.
- 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

<sup>1</sup> Lettre de commande adressée au cabinet FIDÈS Conseil par le président du Conseil Général en date du 2 Octobre 2003

## 1-2 : Questionnements et Problématique

L'Association pour le développement du Haut Cabardès et la Communauté des Communes du Haut Cabardès

- se félicitent des **atouts du territoire** : un paysage singulier adossé à la montagne noire, des villages disséminés qui ont su garder leur âme et des sites remarquables : les fameux châteaux Lastours et à proximité les grottes de Limousis, le gouffre géant de Cabrespine, sans omettre les projets : musée de la mine à Lastours porté par le Conseil Général, réhabilitation du site de Salsigne etc En résumé, un canton porteur de richesses que des hommes et des femmes se proposent 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). *On ne peut plus continuer comme cela.*
- 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 nouveau contrat de développement ?
- se posent les questions de prise en compte et d'opérationalité :
  - 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 de la secrétaire générale** 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 , hébergée dans la mairie de Roquefere ? et à **la dispersion des services** (Communauté de Communes, Association de Développement, Point Information Jeunesse, Office de Tourisme, Maison de services publics ..)
  - **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 profite d'une dynamique impulsée par Lastours ? donnant envie à des touristes de venir flâner ou a des porteurs de projets de s'installer sur le territoire ?
  - Comment «repérer » les nouveaux besoins qui émergent sur le territoire ?

### **1-3 : Contractualisation**

La communauté de communes du Haut Cabardès en la personne de son président Francis Bels, l'Association pour le Développement du Haut Cabardès présidée par Denis Le Coz 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 au prix unitaire de 950 € HT sont prises en charges, déplacements et frais annexes compris par le Conseil Général au titre de la convention d'assistance aux territoires engagés dans une démarche de développement local.

- **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. (de 6 à 10 journées-consultant à prévoir avec supervision externe)

### **1-4 : MODALITES & DEROULEMENT**

- la Communauté de Communes du Haut Cabardès et l'association pour le développement du Haut Cabardès formulent une demande conjointe d'intervention de FIDÈS Conseil de 3 journées-consultant au Conseil Général au titre de la convention d'assistance aux territoires. Par ailleurs elles pourront prévoir 10 journées complémentaires au titre du nouveau contrat de développement (financement 50% Conseil général).
- A réception d'une lettre de mission du Conseil général, le travail pourra démarrer selon un calendrier à définir entre la Communauté de communes, l'association et le cabinet FIDÈS Conseil (1ere réunion de cadrage le mercredi 29 Octobre 2003 : Réalisation du diagnostic prospectif pouvant s'étaler jusqu'à Mars 2004)
- 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<sup>e</sup> partie : ETAT DES LIEUX**

## **2-1 : PRESENTATION**

Dans les années 70, des communes du canton se constituèrent en SIVOM dit du Rieutort pour assurer un certain nombre de services tout en se rattachant au Sivom du Cabardès pour le service « aides ménagères ». C'est ainsi que dès 1995 grâce à l'appui du Conseil Général, une politique de Développement Local va voir le jour et générer en 1996 la création d'une association pour le développement du Haut Cabardès ayant pour objet de réunir et coordonner les forces vives économiques, sociales et culturelles du territoire du Haut Cabardès<sup>2</sup>. 5 grandes étapes baliseront le chemin soit :

- 1995 : Initiation de la démarche de développement (Convention de partenariat)
- 1996 :Création de l'association pour le développement du Haut Cabardès.
- 1997 : Contrat d'objectif et accords avec le SIVOM : 6 actions seront mises en place dont l'embauche d'un agent de développement
- 1999 : Départ en congé de maternité de l'Agent de développement qui sera remplacé en Mai 2000. Poursuite du travail de montage des dossiers au détriment de l'animation du territoire.
- 2001 : Contrat de développement (SIVOM/ADHC/CG11)
- 2002 : Création de la communauté de Communes.

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

- Globalement sur le territoire<sup>3</sup>, la perte de population entre les deux derniers recensements est sensible 1982: 2303, 1990: 2130 et 1999 :2108 (-8,47%) 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 %) <sup>4</sup> Le vieillissement est donc sensible et caractéristique de ce territoire .
- A ce jour l'évolution démographique demeure un phénomène subi. Le canton est considéré comme vieillissant, en perte d'habitants. Si cette « image » constitue une entrave au développement et au rayonnement du territoire, nous avons relevé un programme local de l'habitat (PLH) en 1998 qui serait intéressante à évaluer et la mise en place d'une politique jeunesse en 2001 qui a porté ses fruits notamment du fait du recrutement par l'association pour le développement du Haut Cabardès d'une animatrice professionnelles appréciée.
- Le **marché de l'immobilier** , comme ailleurs dans l'Aude, est défavorable aux Audois et notamment aux jeunes qui voudraient s'installer . 1669 logements ont été recensés les résidences principales représentent 54,6% et les secondaires 34,8% (Pres de 11% seraient vacants, -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 Carcassonne et Autoroute) ou par des résidents secondaires. Les prix flambent rendant inaccessibles les logements permanents. Ce déséquilibre risque de poser problèmes très rapidement. A noter que le site de Salsigne est marqué négativement (pollutions cachées etc)

<sup>2</sup> In Article 3 Titre 1 des statuts de l'association

<sup>3</sup> Sources Sébastien Ruffel Agent de Développement ADHC

<sup>4</sup> Données à vérifier, affiner et actualiser sous forme d'un tableau de bord de la vie sociale économique et culturelle du canton

**L'Activité économique** du territoire **marque le pas**. La plupart des emplois sont offerts sur Mazamet, Carcassonne . La population active serait de 813, le chômage représenterait 19,6% des actifs ce qui est un taux supérieur à la moyenne .mais Certes des projets sont dans les cartons (Usine d'éolienne par ex ou école de précision a Salsigne, ou site hôtelier de standing ? ou plus modestement la relance des oliviers...) et stimulent la dynamique locale mais il n'a pas encore été possible de créer un outil de développement local : manque de concrétisation ? freins des organismes consulaires qui n'y croient pas ? absence de réelles perspectives collectives cohérentes .

**Le Tourisme** : Grâce aux châteaux Lastours, l'activité tourisme continue de croître « naturellement » (30 000 visiteurs/ an) Ce tourisme culturel bénéficie de la bonne image « Aude pays Cathare » initiée par l'association des Sîtes Pôles . Depuis 1999, un travail de réflexion a été mis en place à l'échelle de la montagne noire avec les autres associations et Office de tourisme / syndicat d'initiatives du massif qui a abouti à la création de l'association « tourisme montagne noire cabardès » en 2003. Les différents prestataires regroupés en son sein mettent en place une véritable politique touristique (documentation, bourse d'échange, programme coordonné, éduc tour, animations...)

Nous relevons que le syndicat d'Initiatives positionné en bord de route et à l'extérieur de Lastours ne remplit pas le rôle que l'on attend de lui (renseigner les touristes sur les atouts du territoire) Ce territoire aurait intérêt à « vendre » une image attractive de dynamique à taille humaine, en s'organisant autour du trinôme **Culture, tourisme et Accueil dans un environnement magnifique et préservé** . Nous avons noté la dynamique existant de fait avec les sites voisins, soigneusement signalés et renommés : Limousis et Cabrespine et bien sur la fameuse Cité de Carcassonne et ses 400 000 / 800 000 visiteurs / an. Si le potentiel existe, les sollicitations nombreuses et de qualité variée pour des publics volatiles méritent une réflexion concertée et une définition de stratégie culturelle.

## **2-2 : CONTEXTE**

La politique « développement local » soutenue par le Conseil général prouve si besoin était, son utilité sur le territoire du Haut Cabardès. Au delà des données chiffrées qu'il conviendrait d'actualiser sous la forme d'une évaluation qualitative et quantitative, les habitants reconnaissent qu'il se fait quelque chose sans en mesurer exactement les effets et l'impact sur leur propre vie.

**2-2-1 : Les 2 structures (Communauté de communes et Association de développement) sont à la peine**, pas reconnues comme offensives ou mal identifiées et même confondues ou assimilées : *ce sont les mêmes qui font tout : quoi ? on ne sait pas exactement !*. La question des locaux dévalorise sensiblement l'image de la Communauté (locaux vétustes et mal adaptés, considérés comme dépendants de la mairie de Roquefère alors que ceux de l'association ne sont pas mieux appréhendés : accès en étage, peu pratiques surtout lorsque des jeunes utilisent Internet . Dans un cas comme dans l'autre, les locaux n'incitent pas les habitants -citoyens à venir participer (locaux exigüs, inadaptés aux réunions, rendez vous, informations et activités . Nous avons noté des divergences de vues entre les tenants du tout « centraliser » et dans ce cas ou ? et les tenants du « tout » « éparpiller » pour mailler le territoire et « obliger » les citoyens à circuler. Le projet de tout rassembler dans une même maison (ex usine à Les Ilhes – Cabardès) mérite d'être peaufiné et explicité aux habitants -citoyens comme devant être un lieu d'accueil , centralisant tous les services pour mieux répondre aux besoins .

Les projets des communes et les projets de la communauté de communes qui ne sortent pas donnent une impression de manque de volonté, d'identité territoriale et de compétences « *on se demande ce que fait tout ce personnel : plus ils sont moins ça avance !* » . L'état d'esprit communautaire marque le pas vis à vis des projets des communes. La secrétaire de la communauté se dit surchargée de travail (tâches administratives augmentant sans cesse et accueil des élus et du public)

**2-2-2 : L'association de développement est reconnue** comme performante notamment au départ pour sa capacité mobilisatrice. De nombreuses personnes seraient venues pour trouver rapidement des solutions à leurs problèmes et se sont senties mises de côté ou naviguant en plein brouillard dans des procédures administratives et financières incertaines. (écart entre attentes et résultats = déception et démobilité). Elle souffre maintenant d'un déficit d'image. L'installation des bureaux avec le point accueil jeunes et le centre informatique est « un plus » indéniable en ce sens que les jeunes sont intégrés à la vie locale mais les lieux ne permettent pas aux bénévoles et responsables de commissions de venir travailler efficacement. Tout cela donne une **image quelque peu négative à l'extérieur**. Les salariés travaillent dans des conditions qui sont loin d'être idéales (bruit, 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 à la Communauté de communes et au contrat de développement (lequel ? l'ancien ou le nouveau ) sans répartition claire des rôles et missions de chacun. Le départ du 1<sup>er</sup> agent de développement a été fatal à la dynamique locale amorcée et nous relevons une difficulté à recréer du lien entre et avec les habitants qui voudraient croire encore à la démocratie participative « *oui mais pour quoi faire ? quels avantages en retirer dans notre vie quotidienne ?* » Il y a là un paradoxe à élucider.

Les statuts<sup>5</sup> précisent que l'association a pour objet de réunir et coordonner les forces vives économiques, sociales et culturelles du territoire du Haut Cabardès afin de favoriser le développement de celui-ci selon les axes suivants :

- Motiver et **mobiliser la population au développement** par un large travail d'information , de communication et d'animation. Dans ce cadre des soirées récréatives, des échanges d'expériences avec d'autres territoires ou toutes autres manifestations pourront être organisées. Un accent sera mis sur la mobilisation et la participation des jeunes à la réflexion sur les différents axes du projet de développement local.
- Maintenir et **conforter les activités et les ressources** existantes dans les secteurs des activités économiques, ses services publics, des activités de loisirs culturels et sportifs, et des activités de protection de l'environnement.
- Favoriser le **développement de nouvelles activités** en valorisant les ressources locales notamment par une mise en valeur économique et touristique de l'environnement naturel et bâti, par une valorisation des ressources humaines et par la définition d'une politique en faveur des jeunes visant les responsabiliser dans la vie locale et à favoriser leur épanouissement.
- Améliorer le cadre de vie et la qualité de vie, notamment par l'aménagement des villages , par l'amélioration des axes de circulation, par le développement des activités culturelles et sportives etc .

<sup>5</sup> Cf Statut de l'association pour le développement du Haut Cabardès

- Accueillir de nouvelles populations notamment par l'accroissement des capacités d'hébergements touristiques et locatifs permanents .

Le règlement intérieur précise dans son article 7 que *l'étude des projets et des actions à mener se fait par groupes de travail selon les objectifs définis à l'article 3 des statuts* (Cf ci-dessus ) Nous constatons que l'actuelle réalisation des actions retenues et engagées par la Communauté de communes notamment du fait des multiples démarches administratives nombreuses et complexes a freiné puis découragé la participation des citoyens qui n'ont plus compris ce qui se passait et pourquoi les projets mettaient si longtemps à aboutir . Nous avons relevé un réel déficit d' information, de communication et d'explicitation préjudiciable à l'association, à la communauté de communes (élus , responsables et techniciens). Un réel effort de repositionnement de la structure (objectifs) et de recadrage des salariés doit être opéré sans délai faute de quoi tout sera à recommencer depuis le début.

**2-2-3 : La Communauté de communes** est un établissement public de coopération intercommunale créée en 2002. Elle a pour objet d'associer les communes au sein d'un espace de solidarité en vue de l'application d'un projet commun de développement. Elle exercera de plein droit au lieu et place des communes membres , pour la conduite d'actions communautaires , les compétences<sup>6</sup> suivantes :

➤ **Compétences obligatoires**

- **Aménagement de l'espace** : étude pour définir une politique de gestion du foncier et élaboration d'un schéma paysager comprenant un programme pour chaque commune de mise en valeur du cadre de vie, une charte de référence du bâti et non bâti .
- **Action de développement économique** :
  - appui à la mise en place d'un programme de développement local par la participation au fonctionnement de l'association pour le développement du Haut Cabardès.
  - participation au développement touristique du territoire : mise à disposition d'un agent pour le fonctionnement du syndicat d'initiatives, mise à disposition et aménagement du bâtiment du Massefans, participation aux actions de promotion et de communication.
  - Appui à la valorisation des productions agricoles local par la mise à disposition d'un local de commercialisation à un groupement de producteurs (GIE).
  - Aménagement et entretiens des boucles de randonnées inscrites au plan départemental de Randonnées. Edition de guides de randonnées , création et gestion de gîtes d'étapes d'intérêt communautaire.
  - Etude et réflexion préalable à la création et à l'équipement de zones d'activités communautaires. (création d'ateliers relais d'intérêt communautaire).

<sup>6</sup> Cf Statuts constitutifs de la communauté de communes mis en œuvre au 1<sup>er</sup> Janvier 2002 ,

### ➤ **Compétences Optionnelles**

- Protection et mise en valeur de l'environnement : programmes d'actions d'intérêt communautaire liés à l'entretien et à la valorisation et collecte des ordures ménagères (mise à disposition de personnels et matériels à la CdC par les communes de Villanière et Salsigne)
- Politique de logement et de cadre de vie : mise en œuvre d'un PLH et gestion d'une maison de services publics visant à assurer le relais entre la population locale et les administrations absentes du territoire. Un agent de la CdC assurera des permanences bi hebdomadaires sur les communes
- Construction , entretien et fonctionnement d'équipements culturels , sportifs et de l'enseignement préélémentaires et élémentaires : réalisation et gestion d'équipements sportifs et culturels d'intérêt communautaire et gestion des écoles de la CdC qui assurera le fonctionnement : fournitures scolaires, sorties, téléphone , repas, et cantines ...ramassage scolaire.

### ➤ **Compétences facultatives**

- Soutien aux animations socioculturelles d'intérêt communautaire. Un agent de la Communauté de communes assure le fonctionnement du point Info jeunes.
- Mise en place et/ou appui à des animations socioculturelles : festival de Jazz, club informatique.
- Soutien à la réalisation du journal local.
- Gestion des relais TV : entretien et remboursement des emprunts.

### ➤ **Interventions diverses :**

La communauté de communes peut intervenir pour le compte de communes membres ou non membres sur les services suivants :

- Mise à disposition d'agents pour petits travaux de nettoyage sur les communes .
- Gestion des installations , tennis de Massefans, et bibliothèque du Mas Cabardes.
- Mise à disposition d'un agent pour le fonctionnement de la maison des services publics sur les communes de Castans et Cabrespine.
- Mise à disposition d'un agent pour le suivi administratif et technique du PLH sur les communes de Castans et Cabrespine.

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) ou **comment agir selon le principe de réalité tout en répondant aux attentes et besoins,** sans cesse évolutifs **des habitants – citoyens .**

### 3<sup>e</sup> 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 (668 000 €)** permet de fonctionner au plus juste d'autant que les frais de fonctionnement sont réduits au minimum. (pas de locaux à gérer). Comme souvent, la peur de « manquer » est prégnante mais le projet d'aménager des locaux spatieux, regroupant tous les services fait son chemin et rassure . Le personnel pourra enfin travailler correctement et être à même de mieux répondre aux besoins des citoyens et aux demandes des élus .
- **Le budget de l'association s'équilibre à 60 000 € / an .** Nous relevons que l'autofinancement n'est que de 2% ce qui est dérisoire et trop faible alors que l'implication financière de la Communauté est des plus limitée (5 500 € en 2003 soit 9,17% hors locaux). Si la trésorerie paraît bonne, grâce à un fond de réserve, la faiblesse des fonds propres limite dangereusement la capacité d'action de l'association . (quid en cas de divergences avec la CdC ?) L'autonomie et/ou l'interdépendance des 2 structures méritent réflexion .
- **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*

Nous avons pris acte du compte rendu de CA de l'association<sup>7</sup> visant à détacher Sébastien Ruffel à 50% à la CdC pour coordonner l'ensemble des actions et des projets : Etre le technicien référent des élus et partenaires.

- **Les locaux sont inadaptés** à la fois pour travailler dans de bonnes conditions et pour recevoir du public, d'autant que la Communauté de communes est hébergée et donc confondue avec la mairie de Roquefère (personnel partagé entre les 2 structures). Certains nous ont fait part de leur étonnement de l'éclatement des services : Office de tourisme, point accueil jeunes, Maison de services publics etc .

**3-2 : Les habitants et les élus** qui passent ou téléphonent à la CdC comme à l'ADHC **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.*

<sup>7</sup> Cf Compte rendu du C.A. de l'A.D.H.C. du 30 Septembre 2003 - début de ce diagnostic prospectif

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 dans le traitement des dossiers . 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, de définition de priorités et d'objectifs stratégiques ? Les tâches sont réalisées au fur et à mesure et/ou selon les demandes : *On se doit 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 bénévole. Le Conseiller général et président de la Communauté de Commune et Vice président de l'association est à la fois un atout et à la fois un frein . Il favorise la communication , la concertation et la coordination entre les 2 structures et les partenaires eu égard au contrat de développement et en même temps l'association a du mal à rester indépendante. Elle se vit comme dépendant directement de la CdC . 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) et une association considérée parfois comme nébuleuse de la CdC , de surcroît inefficace.

3-5 : Nous nous interrogeons sur la **lisibilité du projet de développement**. Il a sans aucun doute été aisé , au départ, de recueillir les avis des habitants et des élus pour monter un 1<sup>er</sup> contrat de développement. « *Tout était à faire* » Mais aujourd'hui, il convient d'assurer le suivi des réalisations du 1<sup>e</sup> contrat et d'engager le 2<sup>e</sup> 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 ...* »

Selon nous, toutes ces questions entrent effectivement dans le cadre d'un repositionnement nécessaire de la communauté de communes et de l'association pour le développement du Haut Cabardès 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 cette politique est réaffirmée, Il nous apparaît important de se « rebrancher » sur les habitants en les impliquant dans des commissions et groupes de travail thématiques. Chacun pourra avoir le droit et le devoir de 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.

## 4<sup>e</sup> 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 certes géographiquement identifié** mais sans réelle attractivité et considéré comme vieillissant. Il n'y a pas véritablement de bourg-centre fédérateur . Comment changer l'image et donner envie de venir ?
- 2 acteurs clés apparaissent immédiatement et souvent considérés comme imbriqués : la communauté de communes et l'association pour le développement du «Haut Cabardès». Celle-ci devrait jouer son rôle de proposant et d'aiguillon permanent. La dynamique associative serait à relancer à l'occasion de l'élaboration du prochain contrat de développement. Une synergie serait à élaborer avec la maison de services publics et l'office de tourisme.
- 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 services à la personne par ex ... La question de la veille sociale reste posée même si cette fonction est partagée, de fait, entre les élus et les agents de développement.
- 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** sans réelle répartition alors que les **nouvelles problématiques** ne sont clairement réparties (qui doit faire quoi ? ) , d'où **la question récurrente : Qui manage quoi et qui ?**

### 4-2 : La Communauté de Communes du Haut Cabardès

- 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** édité par la Communauté de Communes fait apparaître, *sur le papier*, un bureau de 11 personnes dont 3 vice présidents, 3 commissions (développement économique, Valorisation de l'espace et finances) et 4 « chargés de suivi » (Tennis, Syndicat d'Initiatives , Saoutorocs et maison de Services Publics – Randonnées) En réalité, les commissions ne semblent pas fonctionner convenablement (pas de délégations clairement établies, de suivi nominal de dossiers etc) Ce qui oblige le président à suivre tous les dossiers.
- 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 à la peine. Le nouveau contrat de développement devra repositionner les structures et les personnes (qui fait quoi ? qui est responsable de quoi )

#### 4-3 : L'association pour le développement du Haut Cabardès

- est elle aussi à saturation. Avec 2 salariés, elle a en charge le suivi des actions du 1<sup>er</sup> contrat de développement et doit préparer le second contrat . Elle doit œuvrer avec la communauté de communes en charge des réalisations appuyé fictivement sur les travaux de 3 grandes commissions et 10 chargés de suivi . 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 . L'opportunité du nouveau contrat de développement nous parait de nature à relancer la démocratie participative en impliquant de nouveaux des habitants à la vie de leur territoire.

#### 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. Des membres sont découragés par 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 » ou pire que les salariés font ce qu'ils veulent et ce qui les intéressent.
- **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 nos communes ont des besoins* .
- **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) : qui n'fait quoi quand et ou avec validation préalable des démarches effectuer (sous forme d'ordre de missions pour les réunions a l'extérieur par ex) et compte rendu écrits hebdomadaires du travail réalisé.
  - Lettre d'Info à destination des élus du territoire et des socioprofessionnels impliqués au CA et commissions de l'association. Il s'agirait de décrire l'avancée des projets et de démarches .
  - Journal de l'association à destination de ses membres (et plus généralement de tous ceux qui le veulent) Il s'agirait d'alimenter la réflexion et l'expérimentation et donner à connaître les actions menées.
  - 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)
  - Lettre d'information sur la vie de la CdC (avancée des projets, Compte rendu des réunions, des commissions etc) à destination de tous les élus des communes.

La réalisation de cette **communication nécessite d'être confiée à un (e) professionnel (le) responsable** 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 Murielle (MSP) ou à Marie Pierre , nouvelle recrue de la CdC et/ou à Sébastien Ruffel qui en deviendrait responsable ou à un partenaire extérieur). Ce point nous semble essentiel pour rendre lisible la politique menée .

Enfin il nous apparaît utile :

- Au moment de relancer un nouveau projet de développement, il nous apparaît comme nécessaire de dresser une véritable évaluation de ce qui a été réalisé dans le cadre de la démarche de développement du territoire. Cela permettrait de rendre lisible ce qui a été fait, ce qui se réalise et ce qui est en projet et surtout de voir QUI a REALISER QUOI QUAND ET COMMENT AVEC QUI ET QUELS MOYENS. Un tel travail d'évaluation nécessite le recours à un cabinet extérieur. Vous avez dit photo institutionnelle ? ou de la nécessité de s'organiser ?
- De travailler, à partir du scénario choisi, à une réorganisation générale des 2 structures avec élaboration de carte de compétences de chaque salarié. L'objectif serait de répartir tout ce qui est à faire entre les salariés techniciens en fonction de leurs compétences et de les responsabiliser. Ce travail qui pourrait s'étaler sur une période de 8 mois et devrait être confié à un cabinet extérieur.

## **5<sup>e</sup> partie : SCENARII et PRECONISATIONS**

La situation du territoire du «Haut Cabardès» nous paraît normalement prometteuse. La perspective du 2<sup>e</sup> contrat de développement, ouvre de nouvelles perspectives et devrait relancer la dynamique de démocratie locale participative pour autant que l'association de développement se donne les moyens de ses ambitions, soutenue pleinement par la Communauté de communes.

Néanmoins, les difficultés de mise en oeuvre du 1<sup>er</sup> 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*<sup>8</sup> « 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 tôt fait de se jouer de cette situation avec un lot de découragements, de maladie et accidents, incidents, de démissions, de désimplications, de rancoeurs, 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 local 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'ADHC sous forme d'assemblée générale extraordinaire avec répartition des actifs etc ou de la transformer purement et simplement 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. Une des options consisterait, pour la communauté de communes à absorber l'ADHC devenant, de fait, un service de la Cdc.

<sup>8</sup> 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 :**

- Nommer 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 cantonale des associations afin de mettre en commun les moyens )
  - Technique : travaux ; entretien,

Dans ce scénario **l'association pour le Développement du Haut Cabardès 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 :**

- **que** 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'à 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 impôts 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 (ADHc existante). La 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 rôle 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 Mas Cabardès. 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 tout ce qui se fait actuellement en services :
    - Finances – personnel
    - Techniques (travaux, matériel entretien)
    - Enfance, jeunesse, loisirs (Bassin d'école, cantine, centre informatique, Centre de loisirs, Point Information Jeunesse..)
    - 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 pour le développement du haut Cabardès** renforce et ouvre son champs d'action pour devenir opérateur de l'action sociale et culturelle du territoire. Pour se faire, elle :
  - **Peut modifier 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
  - **Prend 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 telle ou telle association (Cf. le journal Saoutorocs) 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 de la directrice de la CdC, de l'Agent de développement, 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. L'objectif serait de rendre vivante la démarche de développement.

**5-3-3 : Risques :**

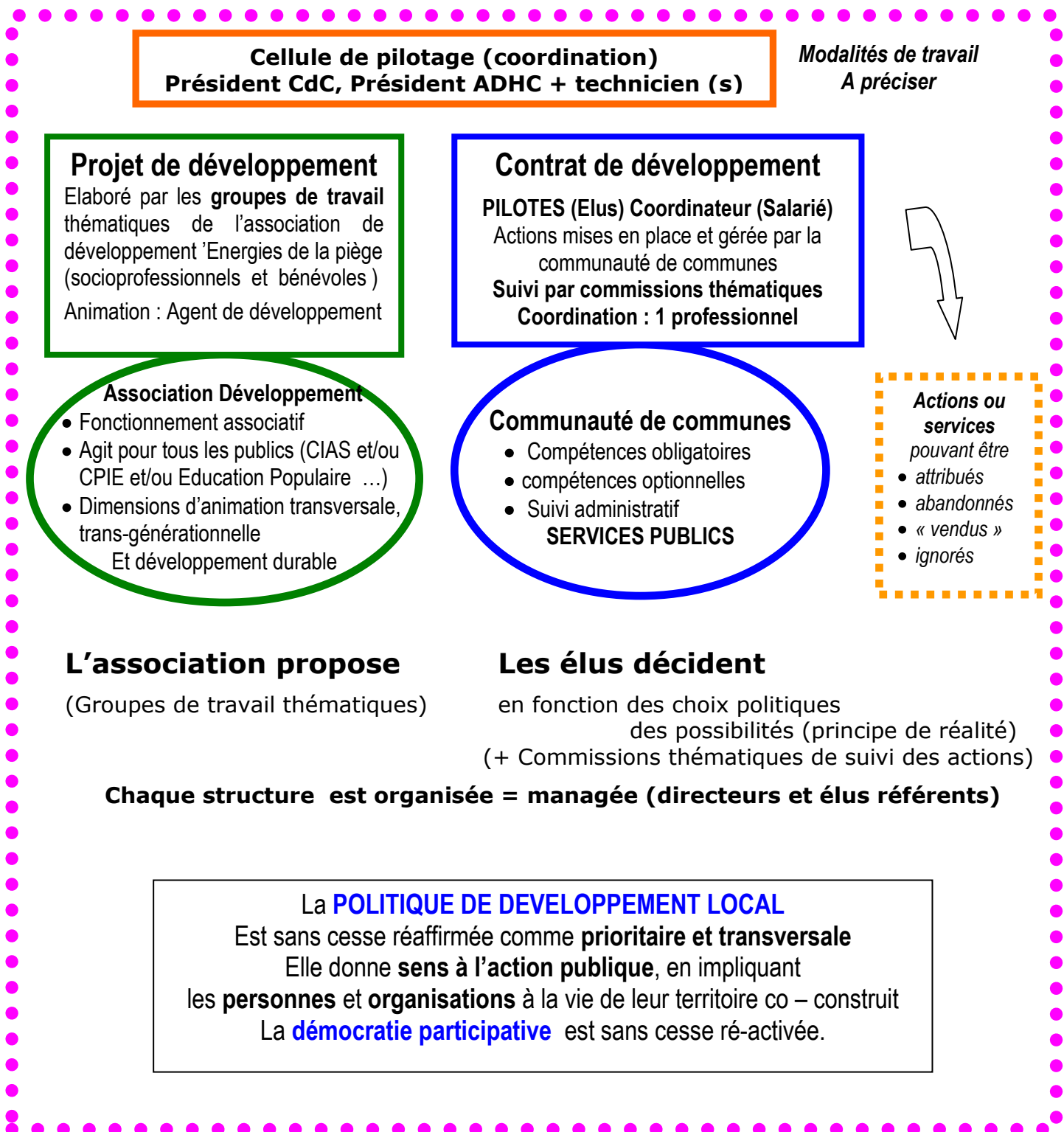
- Qu'une concurrence malsaine naisse entre l'association et la communauté de communes (question de pouvoir ou de rivalité d'autorité ).
- que la communauté de communes ne puisse faire face aux engagements pris au fil du temps (trop de services à gérer ou budgets déséquilibrés).
- que l'A.D.H.C. ne parvienne pas à impliquer des personnes bénévoles et devienne une méga structure para-administrative gérée par des professionnels consciencieux.

**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 finaliser des projets type Centre Social ou Association d'Education Populaire par ex (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 ? Si la réponse est oui, il conviendrait de s'engager, une fois la période électorale actuelle passée, dans une démarche de repositionnement et de réorganisation générale nécessitant un accompagnement extérieur.

## 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 de développement du haut Cabardès** conforterait sa mission de recueil des souhaits et demandes à organiser sous forme de projet (s) de développement. Les nouveaux besoins ou en évolution feraient l'objet de propositions réactualisées.
- la **Communauté de communes** réaliserait et gérerait 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 de ce territoire, nous n'étudierons pas plus avant ce scénario

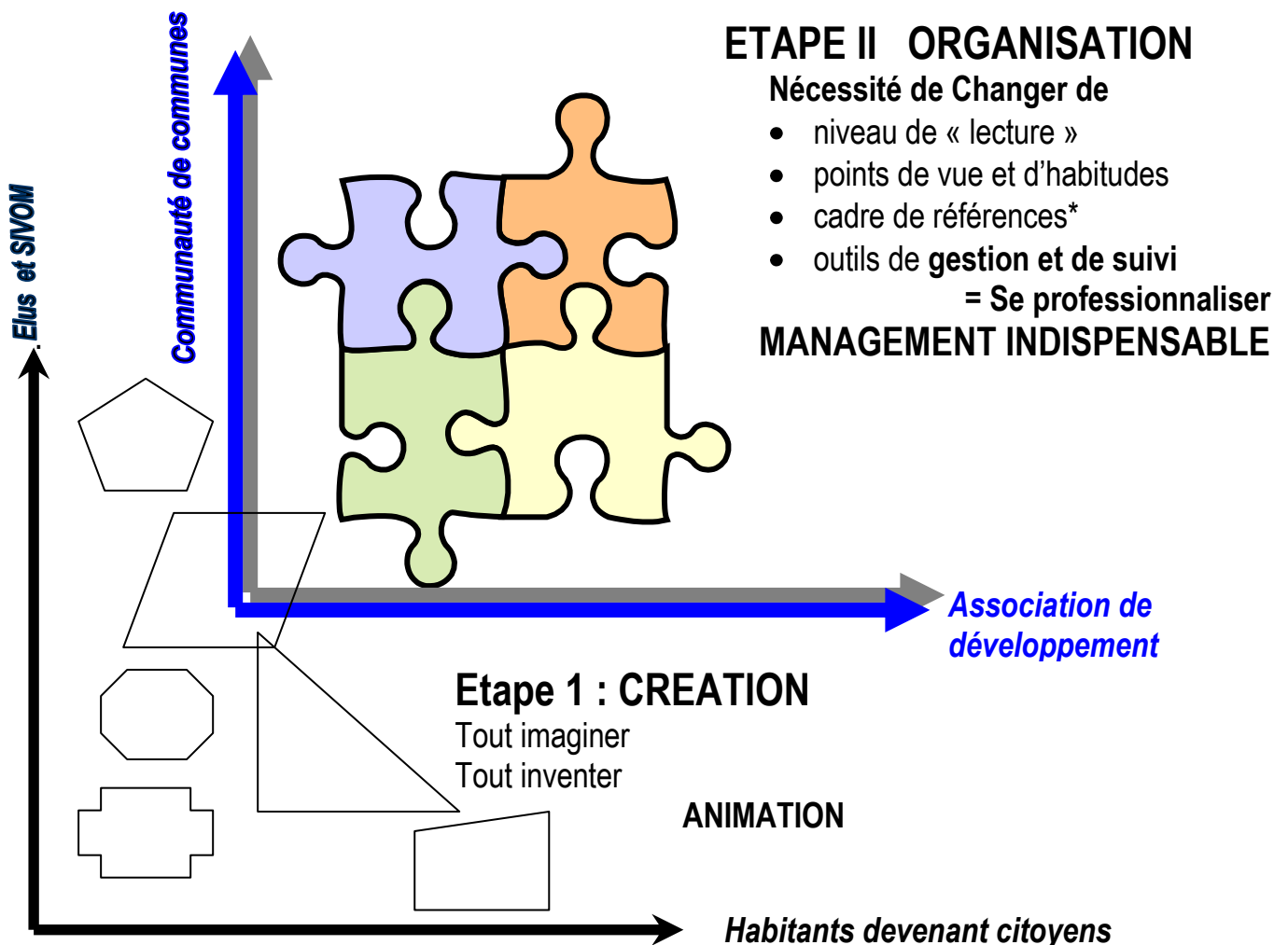
***Voire transparents de présentation***

## 6<sup>e</sup> partie : en guise de conclusion provisoire

La démarche de questionnement engagée par la Communauté de communes et par l'Association pour le développement du haut Cabardès 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 de lisibilité : « *qui fait quoi , qui est responsable ?* » *quelles sont les actions en cours et pourquoi les dossiers traînent en longueur ?* et donc de repositionnement et d'un nouveau partenariat Communauté de Communes et Association à contractualiser (tout le monde agit dans le même sens : être fier d'agir ici et maintenant pour le Haut Cabardès).

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 notamment les présidents et Sébastien Ruffel, Agent de développement ADHC

Jo Raimondi 1<sup>er</sup> Mars 2004

**7<sup>e</sup> partie : Annexe :****schémas de présentations**

et scénarios présentés puis valider

lors de la réunion de restitution du 28 Février 2004

aux membres des bureaux

- de la Communauté de communes du « Haut Cabardès »
- de l'association pour le développement du « Haut Cabardès »