

# F3E

**Fonds pour  
la promotion des  
études préalables  
études transversales**



CONSEIL GÉNÉRAL  
de L'AVEYRON

**Aveyron  
Coopération  
Internationale**

43 rue Bêteille 12000 RODEZ  
Tel. : 05 65 73 16 98 – Fax. : 05 65 73 16 99  
acoopi@wanadoo.fr

## **EVALUATION DU PARTENARIAT DE COOPERATION DECENTRALISEE ENTRE LE DEPARTEMENT DE L'AVEYRON ET LE JUDET DE TULCEA EN ROUMANIE**

**Rapport final**

**Juin 2006**

**Jean-Marie Collombon  
et Jenica Bujini**

# **GRET**

211-213 rue La Fayette 75010 Paris  
01 40 05 61 61 – Fax : 01 40 05 61 10  
gret@gret.org  
<http://www.gret.org>

**32, rue Le Peletier  
75009 Paris  
T. 33 (0)1 44 83 03 55  
F. 33 (0)1 44 83 03 25  
f3e@f3e.asso.fr  
www.f3e.asso.fr**

## SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	5
RESUME.....	6
I – AVEYRON TULCEA : RAPPEL DU CONTEXTE.....	16
1 - Le département de l’Aveyron.....	16
2 – Le Judet de Tulcea.....	18
II – LA COOPERATION AVEYRON TULCEA.....	21
1 – L’initiative d’un élu national et local .....	21
2 – Un accord formel entre les collectivités .....	21
3 – Une coopération ciblée sur des secteurs prioritaires.....	21
4 – Une coopération fortement mobilisatrice .....	22
5 – Une coopération de ville à territoire .....	23
6 - Une double structure organisationnelle.....	23
7 – Un budget de coopération assez stable .....	26
8 – Un cofinancement à 86,3% du département de l’Aveyron et du ministère des Affaires étrangères .....	26
9 – Une trésorerie disponible, mais en diminution .....	27
10 – Un coût de fonctionnement de la structure, acceptable .....	28
11 – Une baisse récente des contributions des partenaires aveyronnais.....	28
12 - Un programme impliquant une forte mobilisation .....	29
13 - Une priorité à la cohésion sociale .....	30
III – APPRECIATION GLOBALE DE LA COOPERATION.....	31
1 - Appréciation globale : .....	31
IV – EVALUATION DU PROJET DE COOPERATION.....	32
1 - Un projet qui répond en partie aux objectifs fixés .....	32
2 - Un processus qui satisfait les critères de la coopération décentralisée .....	33
3 - Un projet assez conforme aux politiques nationales de coopération.....	36
4 - Un projet qui renforce incontestablement la présence française en Roumanie et à Tulcea.....	36
V – EVALUATION DES ACTIONS DE COOPERATION .....	37
1 -Appréciation d’ensemble.....	37
2 - Cohésion sociale.....	37
3 - Démocratie locale.....	39
4 - Développement local.....	41
5 – Echanges culturels .....	50

VI – QUALITE DU DISPOSITIF DE PARTENARIAT .....	54
1 – Des résultats qui répondent globalement aux attentes.....	54
2 – Une perception positive de la part des élus .....	55
3 – Une relation contractuelle adéquate .....	55
4 – Des modalités de fonctionnement à améliorer du côté roumain.....	55
5 – Une communication insuffisante .....	57
6 – Un excellent partenariat local aveyronnais.....	57
7 – Une lisibilité insuffisante auprès des populations locales .....	57
8 – Un bilan assez positif des suites données à l'évaluation de 1997.....	57
VII – REFLEXION PROSPECTIVE ET RECOMMANDATIONS .....	61
1 – Remarques préalables .....	61
A - AMELIORER LE DISPOSITIF DE COOPERATION AVEYRON TULCEA.....	62
1 – Bien gérer une double mission .....	62
2 - Renforcer l'autonomie de la structure .....	63
3 - Associer davantage les partenaires locaux .....	63
4 – S'intégrer dans le dispositif européen .....	64
5 – Améliorer la participation au sein de l'Agence .....	64
6 - Améliorer la circulation de l'information .....	65
7 - Mettre en place un dispositif de programmation suivi évaluation .....	65
8 – Développer la fonction Centre de ressources tant à Tulcea qu'en Aveyron.....	66
9 - Renforcer la fonction Projets.....	67
10 - Articuler les actions de l'Agence avec le Plan de Développement Régional .....	67
11 - Renforcer les liens de l'Agence avec les régions d'Europe .....	68
12 - Mobiliser davantage les partenaires pour le montage de projets communs .....	68
B - DONNER UNE PRIORITE AU RENFORCEMENT DES CAPACITES.....	68
13 - Mettre en place un programme ad hoc de formation à Tulcea.....	69
14 - Mettre en place un programme similaire en Aveyron.....	69
15 - Mettre en place l'Institut de formation professionnelle du personnel médico-social .....	70
16 - Privilégier l'enseignement technique .....	70
C – RENFORCER LES ACTIONS ECONOMIQUES DANS UNE OPTIQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL DURABLE .....	71
17 - Mettre à profit les perspectives du tourisme rural durable.....	71
18 - Développer un projet pluriannuel d'amélioration de la race ovine locale .....	72
19 - Reprendre les stages de formation agriculture environnement en Aveyron .....	72
D – POURSUIVRE LES ACTIONS DANS LE DOMAINE DES ECHANGES CULTURELS .....	73
20 - Poursuivre les actions actuelles en archéologie et ethnologie.....	73
21 - Maintenir les échanges culturels de jeunes .....	73

22 - Mettre à profit la manifestation de Sulina.....	73
23 - Développer l'apprentissage du français .....	74
24 - Prendre davantage en compte le critère francophonie dans les échanges .....	74
RESUME DES PROPOSITIONS .....	76
VIII - DES SCENARIOS POUR L'AVENIR.....	78

## INTRODUCTION

---

Depuis 1993, le département de l'Aveyron mène un programme de coopération avec le Judet de Tulcea en Roumanie. Le département a pris la décision, en 2005, à la demande du ministère des Affaires étrangères, de faire réaliser une évaluation de cette coopération portant plus particulièrement sur la période 1997-2005<sup>1</sup>. Le bureau d'études GRET de Paris a été chargé de cette évaluation. Elle a été confiée à Jean-Marie Collombon, socio-économiste, chef de mission, de nationalité française, et à Jenica Bujini, géographe, de nationalité roumaine.

Il convient de bien préciser qu'une telle évaluation des programmes de coopération décentralisée, que le ministère des Affaires étrangères tend à généraliser, n'est en rien un audit. Il s'agit d'un processus concerté, participatif et partenarial, qui a pour but principal d'*améliorer la qualité* de l'objet évalué, en l'occurrence le programme de coopération Aveyron Tulcea.

Ce rapport final tient compte des observations formulées par l'ACOOPI, par le F3E, par les divers intervenants aveyronnais à qui a été remis une version provisoire de ce rapport, ainsi que par les participants à la réunion finale de restitution du 28 avril à Rodez. La mission n'a pas reçu d'observations de la part de l'AJDT à qui a été remis la synthèse provisoire à l'issue de la mission à Tulcea.



---

<sup>1</sup> Une première évaluation avait été réalisée en 1997 par le cabinet Pégase.

# Evaluation des actions de coopération décentralisée Aveyron (France) Tulcea (Roumanie)

## RESUME

### I - Introduction

La mission d'évaluation de la coopération décentralisée qui est menée depuis 1993 entre le Département de l'Aveyron et le Judet de Tulcea, a été réalisée entre le 3 octobre 2005 et le 28 avril 2006. Le processus évaluatif a été conduit par le GRET qui en a confié la responsabilité à Jean-Marie Collombon, chef de mission (France) et à Jenica Bujini (Roumanie). Cette mission d'évaluation a concerné la période 1998–2005.

Elle a eu pour objectif général d'évaluer le programme de coopération décentralisée entre l'Aveyron et Tulcea, qui se traduit par un ensemble d'actions menées sur 4 thèmes principaux : la cohésion sociale, la démocratie locale, le développement économique local, les échanges culturels et d'évaluer le dispositif de coopération Aveyron Tulcea qui repose sur la double structure de l'ACOOPI – Aveyron Coopération Internationale - et de l'AJDT – Agence pour le Développement du Judet de Tulcea.

Elle a eu pour objectifs spécifiques : 1) de réaliser un bilan des actions de coopération, 2) de faire un point sur les structures mises en place et 3) de mener une réflexion prospective sur le devenir de cette coopération entre l'Aveyron et Tulcea et de formuler des recommandations.

La mission a été réalisée selon les principes de base d'une évaluation participative et partenariale. Elle a donc très largement associé les divers partenaires du processus, tant en Aveyron qu'à Tulcea.

### II - Principales conclusions

Les principales conclusions de la mission sont les suivantes :

#### **Appréciation globale :**

1. La coopération Aveyron Tulcea, qui s'est initiée alors que la Roumanie sortait de 50 années difficiles et traversait, juste après la révolution de 1989, une période de très profonds bouleversements, est une « *coopération rigoureuse, réalisée avec peu de moyens, mais ambitieuse* », une coopération « *fondée sur des valeurs humanistes dont le but premier était d'aider un pays en transition démocratique<sup>2</sup>* », jugements que partage la mission d'évaluation ;
2. Elle a eu, pour le judet de Tulcea, l'un des plus pauvres de Roumanie, des résultats incontestablement positifs et a certainement contribué à améliorer la situation de ce département roumain ;
3. Cette coopération, qui est ciblée sur des secteurs prioritaires de part et d'autre, est conforme à la politique de coopération de la France avec la Roumanie. Elle est également largement conforme aux principes énoncés dans la Charte de la coopération décentralisée pour un développement durable.

---

<sup>2</sup> D.Puech, ancienne présidente de l'ACOOPI

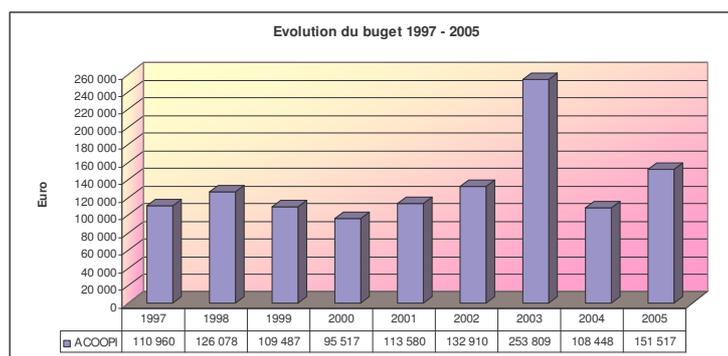
4. Elle est, globalement, bien perçue par les partenaires aveyronnais comme par les partenaires tulcéens ;
5. Depuis 1997, il s'agit essentiellement d'une « *coopération d'échanges* », « *de partenaire à partenaire* ». Très diversifiée, elle touche un ensemble de domaines complémentaires, ce qui a permis, sur la durée, de tisser des liens personnels forts entre partenaires français et partenaires aveyronnais. Cette coopération a mobilisé, depuis 1997, à l'occasion de 253 missions, 725 personnes, dont 378 aveyronnais qui se sont rendus en Roumanie et 347 roumains qui sont venus en Aveyron. Il s'agit donc d'échanges relativement équilibrés. Au total, cela a représenté 2820 jours de mission dont 1685 jours des français en Roumanie et 1135 jours des roumains en France.
6. Cette coopération a également été une « *coopération de transfert de savoir-faire* » des partenaires aveyronnais vers les partenaires roumains, dans des domaines aussi divers que l'action sociale, l'enseignement, la culture, l'économie, le fonctionnement institutionnel. Chaque secteur mobilise plusieurs acteurs mais les modalités en sont différentes selon les secteurs. La mobilisation se réalise, en général, autour d'un acteur central tel que l'ADAPEAI pour le social ou l'ASPAA pour l'archéologie. Pour le secteur de la démocratie locale, ce sont les fonctionnaires du conseil général qui ont été mobilisés. Pour les échanges économiques, c'est l'ACOOPI qui assure la fonction d'ensemblier. Le nombre de partenaires mobilisés en Aveyron tend à s'accroître et à se diversifier.
7. La partie aveyronnaise a fait preuve de bonnes qualités d'animation avec une forte implication dans la réflexion concernant les priorités, le déroulement, le dispositif de la coopération et un « *vrai respect du partenaire roumain*<sup>3</sup> » ;
8. Une part du coût de la coopération est supportée par les partenaires aveyronnais. Cette part est variable. Selon les années, elle représente de 15 à 25%. Pour certaines actions, comme la coopération menée avec la Chambre d'agriculture de 1998 à 2001, les contributions de la Chambre et du Département ont été à peu près de même montant chaque année.
9. Compte tenu des moyens, relativement modestes, mobilisés de part et d'autre, les résultats obtenus sont significatifs, même s'ils sont inégaux d'un domaine à l'autre ;

### **Appréciation du dispositif :**

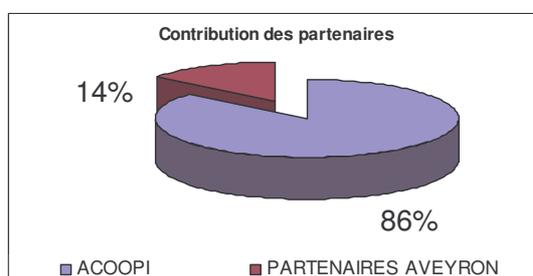
1. La mise en place d'une double structure, l'ACOOPI en Aveyron et l'AJDT à Tulcea, qui assurent des fonctions de *maîtres d'ouvrage délégués*, a été une démarche pertinente, qui, en assurant un principe de continuité, dans le temps et dans l'espace, a grandement facilité la réalisation des actions ;
2. Sur la période considérée, de 1997 à 2005 inclus, le total des recettes mobilisées en France et qui ont permis de financer les actions de coopération entre l'Aveyron et Tulcea s'est élevé à 1 331 564 €, soit une moyenne annuelle de 147 952 €. Ce montant est resté assez stable sur la période avec un minimum de 128 058 € en 1997 et un maximum de 185 424 € en 2003 ;

---

<sup>3</sup> Ministère des Affaires étrangères

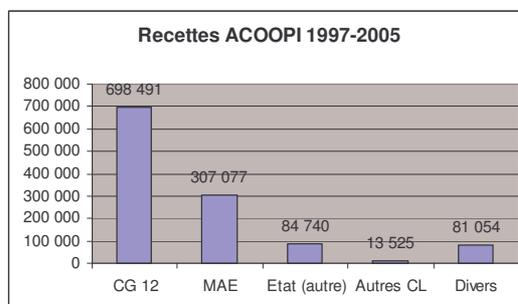


3. Ce montant, disponible à la fois pour le fonctionnement de la structure ACOOPI et pour les interventions en Roumanie, est composé de deux parties : le budget proprement dit de l'ACOOPi et la contribution des partenaires aveyronnais aux actions ;



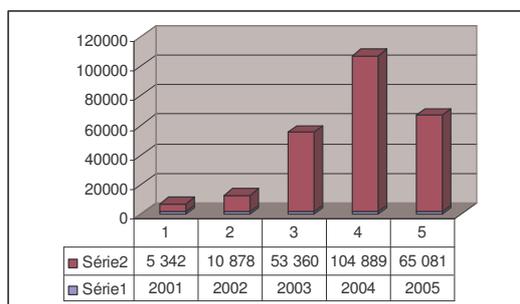
4. Le Département de l'Aveyron et le ministère des Affaires étrangères ont apporté ensemble 86,3% du financement. Pendant les premières années, le département a porté seul la charge de cette coopération. De 1997 à 2005, sur les 1 162 861 € de recettes, le Département de l'Aveyron, premier contributeur, a apporté 698 491 € (60%), soit 77 610 € par an en moyenne. A cela, doit être ajouté le montant des salaires des agents du Département qui ont réalisé les missions de transfert de savoir faire ;
5. Le total des contributions des collectivités territoriales aveyronnaises s'est élevé à 712 017 €. L'apport des collectivités locales aveyronnaises, hors Conseil général, a donc été négligeable.

Le ministère des Affaires étrangères, 2° contributeur, a apporté 307 077 € (26,3%). La contribution du ministère des Affaires étrangères, s'est stabilisée à environ 41 000 € par an, depuis l'année 2 000. En 2005, sa contribution a diminué de moitié, compte tenu des nouvelles orientations budgétaires. L'Etat a apporté une contribution supplémentaire de 84 740 € (emploi jeune, principalement). Les autres financements, qui ne représentent que 7,3%, sont ponctuels.



6. Le coût global de l'AJDT sur la même période a été de 268 990 €, soit 33 624 € par an. Ce budget tend à augmenter de manière assez significative depuis 2003, du fait des pro-

jets réalisés par l'Agence sur des financements internationaux en particulier de la Banque mondiale et de l'Union européenne ;

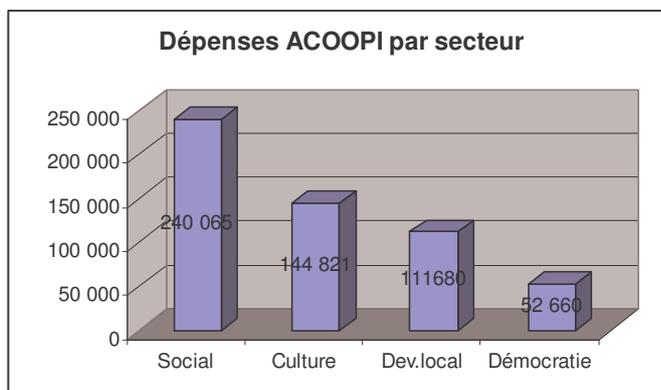


7. Le coût global de la double structure ACOOPI AJDT est faible, acceptable au regard des services rendus, même s'il représente une part non négligeable des moyens financiers investis par chaque partie dans la coopération. Dans le cas de l'ACOOPI, le fonctionnement représente 51 000 € par an ;
8. Le fonctionnement de l'ACOOPI est tout à fait satisfaisant, avec une bonne représentation des acteurs, des assemblées générales régulières, des rapports d'activités et une totale transparence. L'AJDT, qui a un statut de *fondation* selon le droit roumain, reste un *service spécialisé* du Conseil départemental et n'est pas soumise aux règles de base du fonctionnement associatif. Cette situation introduit une *distorsion* dans les modalités de fonctionnement des deux structures ;
9. Une conséquence en est que la fonction d'*animation* de la coopération décentralisée que devrait assurer l'AJDT vis-à-vis du milieu tulcéen, n'est pas assurée. L'Agence maintient des relations bilatérales avec chacun de ses partenaires à Tulcea, mais n'est pas en mesure, du fait de son statut, de créer et d'entretenir une dynamique collective ;
10. Les partenaires de l'Agence à Tulcea considèrent qu'ils ne sont pas suffisamment informés sur l'ensemble de la coopération Aveyron Tulcea et pas suffisamment impliqués dans l'ensemble de la démarche ;
11. Par ailleurs, l'AJDT assure, actuellement, une double fonction, une fonction de *suivi de la coopération Aveyron Tulcea* et une fonction d'*agence de développement*, ce que n'a pas l'ACOOPI. Cette fonction consiste principalement à élaborer des projets soumis à des financements extérieurs puis à en piloter la réalisation. Même si l'AJDT a été associée ces dernières années à divers projets sur financements internationaux, cette activité reste à développer ;
12. Cette fonction d'appui au développement local est essentielle dans la conjoncture actuelle de Tulcea et de la Roumanie. L'équipe de l'Agence pourrait se consacrer davantage au développement des projets, mais elle ne dispose pas encore des compétences nécessaires pour développer cette activité comme le justifierait l'entrée prochaine de la Roumanie dans l'Union européenne et la possibilité de drainer vers Tulcea des fonds structurels ;
13. La double casquette du Directeur exécutif de l'Agence, qui a également la très lourde charge de Secrétaire général du Conseil départemental, a eu le grand mérite de sauvegarder, sur la durée, les intérêts de la coopération Aveyron Tulcea. Ce mérite lui est unanimement reconnu ;
14. L'appui apporté par les diverses générations de coopérants français sous statut de VSN, est considéré comme bénéfique. Il a permis d'assurer un meilleur fonctionnement de la relation entre l'Aveyron et Tulcea. L'arrêt de cette forme de coopération est ressenti par chacune des parties comme un handicap. Par contre, la formule du volontariat, utilisée en dernier, a été considérée comme un échec ;

15. Le mécanisme de programmation annuelle, qui donne la primauté des propositions aux partenaires roumains mais qui permet ensuite des modifications et une validation par la partie aveyronnaise est pertinent. Mais les actions que la partie roumaine propose aux aveyronnais pourraient être décidées de manière plus collégiale ;
16. Le choix de la parité entre l'Aveyron et Tulcea, dans la prise en charge des coûts, n'est pas fondamentalement juste. Les moyens financiers du Judet de Tulcea sont beaucoup plus faibles que ceux du Département de l'Aveyron, ce qui limite ses possibilités d'intervention. Or il apparaîtrait utile, par exemple, d'accroître le flux des roumains vers l'Aveyron pour des séjours plus longs.

### **Appréciation des actions :**

1. Les actions réalisées ont été pertinentes dans leur ensemble. Il était sans doute essentiel, compte tenu de la situation du pays après la révolution de 1989, de se centrer sur l'action sociale mais il était tout aussi essentiel de diversifier rapidement les domaines d'intervention pour permettre à des partenaires aveyronnais très divers d'apporter des éléments de réponse à une multiplicité de problèmes qui se posaient et qui continuent à se poser à Tulcea;
2. Le montant de 548 626 €<sup>4</sup> des dépenses d'intervention, a été investi par l'ACOOPI dans 4 secteurs : la cohésion sociale, qui regroupe les actions en matière d'enseignement et les actions sociales, le développement économique local, la démocratie locale et les échanges culturels.
3. Avec un total de 240 065 €, le secteur de la *cohésion sociale* a drainé 43,7% des moyens affectés aux interventions. Le secteur de la culture a drainé 144 221 €, soit 26,3% du montant des interventions. Cependant, 67 983 €, soit près de la moitié (47,1%), correspondent à la réalisation de l'exposition « Des racines communes ». Le secteur du développement local vient en 3<sup>e</sup> position avec 111 680 €, soit 20,4 % du montant total. Dans ce secteur l'agriculture a drainé plus de 80% des moyens. Le secteur de la démocratie locale, avec 52 660 €, ne représente que 9,6% des moyens mobilisés mais a impliqué les fonctionnaires payés par le Département ;



4. Dans l'ensemble, les résultats obtenus, comparés aux moyens mobilisés, ont été satisfaisants. Cela est particulièrement vrai pour la plupart des secteurs, en particulier pour le domaine de l'action sociale, pour le domaine de l'enseignement, pour le domaine des échanges culturels ;
5. Les échanges *démocratie locale* entre les services du Conseil général de l'Aveyron et les services du Judet de Tulcea, par le biais de nombreuses missions visant à renforcer la

<sup>4</sup> Source ACOOPI janvier 2006

démocratie en facilitant les transferts de compétences, ont été pertinents et perçus comme efficaces par les deux parties ;

6. Dans le secteur du *développement agricole*, cette coopération, n'a donné que peu de résultats concrets, loin des attentes initiales des partenaires. La mission d'évaluation a cependant pu constater que les efforts réalisés au départ n'avaient pas été totalement perdus et qu'ils avaient permis de créer des conditions favorables à une reprise éventuelle de la coopération dans un secteur primordial pour la Roumanie.
7. Dans le domaine des *entreprises*, cette coopération a facilité l'établissement de partenariats des entreprises aveyronnaises avec des entreprises roumaines, en particulier dans le domaine du bois et de la technologie de pointe. Cependant, ces entreprises ne se sont pas installées à Tulcea qui n'offrait pas les meilleures conditions mais à Bucarest, à la notable exception de Star 2000, une entreprise du secteur automobile et du service ;
8. Le domaine du *tourisme* a permis la réalisation de quelques actions pertinentes, déroulées selon un schéma logique, du diagnostic à la définition d'une stratégie. Ces actions ont amené le Judet à recruter une équipe tourisme ;
9. Dans le domaine des *échanges culturels*, la réalisation récente de l'exposition « Des racines communes » a été une grande réussite. Les échanges de jeunes, en particulier de lycéens dans le domaine du théâtre, sont pertinents et très appréciés des participants. Les actions récentes de recherches archéologiques mobilisent de part de d'autre, des partenaires très motivés.

### III - Principales propositions

Les propositions de la mission d'évaluation sont classées en 4 chapitres :

- Améliorer le dispositif de coopération Aveyron Tulcea
- Donner une priorité au renforcement des capacités
- Renforcer les actions économiques dans une optique de développement local durable
- Poursuivre les échanges culturels

#### A - Améliorer le dispositif de coopération Aveyron Tulcea

##### I – Faire évoluer la structure et le fonctionnement de l'AJDT

1. Faire évoluer l'AJDT vers une *structure classique d'agence de développement local*. Le point de vue de la mission d'évaluation est que l'AJDT ne pourra devenir la véritable « *agence de développement et de coopération internationale* » dont le Judet de Tulcea a besoin en ce moment précis que si elle modifie à la fois sa structure et ses modalités de fonctionnement ;
2. *Faire évoluer la structure vers un statut associatif et accroître son autonomie*. Cela signifie élargir la structure de l'AJDT à ses principaux partenaires de Tulcea, ceux qui, actuellement, sont directement impliqués dans des actions concrètes de coopération et ceux qui pourraient utilement être impliqués dans des projets internationaux en tant que prestataires de services pour l'Agence.
3. *Associer davantage les partenaires locaux* : mettre en place des commissions thématiques, de réaliser réunions et assemblées, de préparer la programmation de manière concertée. La mission d'évaluation émet toutefois des doutes quant à la volonté des responsables de l'AJDT d'apporter les changements qui seraient nécessaires ;
4. *S'intégrer dans le dispositif européen* qui comportera la création d'une Autorité de management financement des projets et d'un organisme intermédiaire d'évaluation des projets qui devrait être l'Agence de développement régional sud est Braila. La mise en

œuvre des projets devra être assurée par les Conseils départementaux comme celui de Tulcea. Cela constitue une opportunité pour l'AJDT ;

5. *Améliorer la participation au sein de l'Agence et la circulation de l'information entre l'Agence et ses partenaires directs*, sur Tulcea, mais également vis-à-vis de l'extérieur (ministères roumains, régions d'Europe, ONGs, ambassade de France etc.) par un site et par la publication d'un bulletin au minimum une fois par an, en roumain et en français. *Mettre en place un site Internet pour l'AJDT*, l'actualiser régulièrement, y placer des informations utiles sur le développement, des informations sur la coopération (résumés des visites et des missions par exemple). Référencer le site sur le tourisme à Tulcea ;
6. *Mettre en place un dispositif de programmation suivi évaluation (dispositif PSE)* permettant un meilleur contrôle et un meilleur suivi de l'ensemble des actions ainsi qu'une meilleure communication entre l'Aveyron et Tulcea. *Introduire une programmation pluri-annuelle par objectifs* portant sur une période minimale de 3 ans. La première période pourrait porter sur 2006-2008 correspondant à la durée de l'actuelle convention entre le Département de l'Aveyron et le Judet de Tulcea ;

## **II - Développer les fonctions « projets » et « centre de ressources »**

1. *Développer la fonction « centre de ressources » de l'Agence* qui doit devenir un lieu d'information et de documentation, ouvert, concernant en particulier l'Europe, le développement local, les programmes communautaires et leurs financements. L'AJDT peut devenir « la principale référence » à Tulcea dans ce domaine.
2. *Renforcer la fonction « projets »* qui doit prendre de plus en plus d'importance au sein de l'Agence, afin d'en faire un outil efficace au service du Judet pour l'obtention de financements européens. Cette fonction aura une importance cruciale dans les années à venir. Pour cela, un programme spécifique de renforcement des capacités, visant à compléter la formation de cadres du développement sur la méthodologie de projets européens, devra être mis en place. Il devra concerner les cadres de l'AJDT mais également les cadres d'autres structures de l'Etat et du Judet ;
3. *Articuler les actions de l'Agence avec le mécanisme de planification régionale* : le Plan Opérationnel Régional et certains des Programmes Sectoriels Opérationnels. Elle doit, pour cela, articuler son action avec celles de l'Agence de développement Régional de la région 2 sud est.
4. L'option de mise en place d'un Centre de ressources vaut tout autant pour l'ACOOPI qui pourrait assurer de manière plus systématique une fonction de service d'information auprès de ses partenaires aveyronnais. Cela contribuerait à accroître la visibilité de la coopération menée par le Conseil général à un coût marginal, en particulier par la mobilisation de bénévoles.

## **III - Elargir le champ du partenariat**

1. *Impliquer l'Agence dans des actions spécifiques associant les communes de Tulcea*, à commencer par les communes rurales comme la commune de Stejaru, intéressées par des jumelages avec d'autres communes d'Europe, en particulier de l'Aveyron. *Associer davantage les communes aveyronnaises*, en particulier par le biais de leurs structures intercommunales, dans le dispositif de coopération du département de l'Aveyron. Des actions dans ce sens ont été commencées par l'ACOOPI avec deux structures intercommunales ;
2. *Renforcer les relations avec les régions d'Europe*, avec lesquelles l'AJDT a déjà des relations, comme les régions belge, suisse et italienne (programme Eurodyssée), et, bien entendu Midi-Pyrénées (Aveyron), afin de les mobiliser pour des projets réalisés sur financement communautaire. Cependant, pour que de tels projets émergent réellement, il conviendrait de mener une action à la fois d'organisation de l'accès à l'information sur les

projets, les appels d'offre européens et d'appui technique extérieur pour le montage concret des projets ;

3. *Mener une action spécifique de mobilisation de partenariats techniques*, tant en Aveyron qu'à Tulcea, dans le but de faciliter l'élaboration de projets communs à soumettre à l'Union européenne en vue de financements. Il serait sans doute souhaitable de partir de projets en cours et qui marchent bien, par exemple sur le tourisme ou le social, pour chercher à les intégrer dans des projets européens multi-partenariaux ;

## **B - Donner une priorité au renforcement des capacités**

### **IV – Renforcer les capacités des cadres**

1. Considérer que, tous secteurs d'intervention confondus, le *renforcement des capacités* devrait constituer l'objectif prioritaire de la coopération Aveyron Tulcea. Ce processus de renforcement des capacités devrait trouver deux champs complémentaires d'application : la *formation des cadres* en vue de l'intégration européenne et la *formation professionnelle de base*. Dans les deux cas, cela implique la mise en place de programmes de formation de formateurs ;
2. Ce renforcement des capacités des cadres doit pouvoir concerner à la fois Tulcea pour la formation, sous forme de séminaires ateliers, du personnel de l'Agence et du personnel d'autres institutions départementales que l'Aveyron où l'ACOOPI aurait tout intérêt à promouvoir l'organisation annuelle d'une session d'information formation pour ses partenaires ;
3. Dans le domaine de l'*action sociale*, *mettre en place le Centre de formation professionnelle du personnel de base* tant pour l'action sociale auprès des enfants, dans la continuité de ce qui a déjà été fait, que pour l'action sociale auprès des adultes. Ceci est conforme à la fois à la politique nationale et aux options de la politique de coopération franco-roumaine. Il semblerait très utile d'y associer étroitement l'Agence pour l'emploi de Tulcea, directement concernée par les problèmes de chômage, de reconversion et de formation professionnelle continue ;
4. Dans le domaine de l'enseignement, *privilégier l'enseignement technique* : mettre en relation des écoles d'arts et métiers de la ville de Tulcea (3 écoles) mais aussi les autres écoles du Département avec les lycées techniques de l'Aveyron. Poursuivre le partenariat entre le lycée agricole de La Roque à Rodez et le lycée agro-alimentaire de Tulcea dans le domaine de la transformation de la viande. Poursuivre la collaboration sur les pôles de compétences et renforcer encore la liaison entre les deux lycées agro-alimentaires ;

## **C – Renforcer les actions de développement local durable**

### **VI – Privilégier une autre approche du développement économique local**

1. *Privilégier les actions dans trois domaines spécifiques* dans lesquels l'Aveyron dispose de compétences techniques, d'organisations professionnelles et qui correspondent à des priorités pour le *développement durable* de Tulcea : 1) le tourisme, 2) l'agriculture et l'agro-alimentaire et 3) l'environnement. Mais les actions devraient être concentrées sur le segment spécifique du développement rural ;
2. *Dans le domaine du tourisme*, il semble essentiel que la coopération se concentre sur le tourisme rural durable. La priorité est d'accompagner la mise en application de la stratégie de développement touristique élaborée par le CDT de l'Aveyron. Des partenaires potentiels existent en Aveyron. Il conviendrait sans doute aussi de voir comment associer d'autres partenaires roumains peu ou pas impliqués actuellement, au niveau local (Réserve de la biosphère) ou au niveau national (Association nationale du Tourisme, Association Nationale des Agences de Tourisme) ;

3. *Pour l'agriculture*, reprendre avec la Chambre d'Agriculture de l'Aveyron et ses partenaires comme Ovitest, le projet d'amélioration de la race locale ovine par croisement avec la race aveyronnaise Lacaune. Une forte demande, une très grande motivation locale et des moyens financiers existent à Tulcea, ce qui peut créer d'excellentes conditions.
4. Il semble important de pouvoir reprendre les *stages de formation en agriculture environnement* en Aveyron. La demande roumaine existe. Le thème est essentiel et il est concordant avec les options de la coopération agricole franco-roumaine. La Chambre d'agriculture de l'Aveyron devrait en avoir la responsabilité.

## **D – Poursuivre les échanges culturels**

### **VII – Maintenir le flux des échanges et des actions communes**

1. La motivation des partenaires roumains comme français et les bons résultats obtenus, militent en faveur de la poursuite d'actions spécifiques, même si elles demeurent limitées, dans le domaine de l'*archéologie* et de l'*ethnologie* ;
2. Le maintien des *échanges de jeunes* dans des domaines où ces échanges sont plébiscités, comme le théâtre ou la musique, paraît également une priorité pour contribuer à la construction de l'Europe de demain. A titre d'exemple, des actions comme celles qui sont menées entre le lycée Jean Vigo de Millau et le lycée d'Art de Tulcea doivent être maintenues ;
3. Appuyer la mise en œuvre, pour fin 2006, de la manifestation prévue pour le 150<sup>e</sup> anniversaire de la *création de la Commission Européenne du Danube à Sulina*, paraît une excellente opportunité pour attirer l'attention de l'Europe sur cette région et indirectement, sur la coopération entre l'Aveyron et Tulcea. Le Conseil Général et plus particulièrement son Président, Mr Puech, devraient pouvoir mettre tout leur poids politique pour que Tulcea obtienne les appuis et les moyens financiers indispensables pour mener à bien une telle opération ;

### **VIII – Renforcer la francophonie**

4. Le critère *francophonie* pourrait être davantage pris en compte. Des actions complémentaires, en économie de moyens, pourraient être menées afin d'améliorer la connaissance et l'usage du français: 1) accueil en Aveyron de stagiaires tulcéens dans des établissements scolaires, des associations, des chambres consulaires, des entreprises, des structures agricoles pour des durées de plusieurs semaines. Le coût pourrait en être réduit par des contributions des partenaires (facilités d'hébergement et d'alimentation en établissements scolaires, par exemple), 2) renforcement de la dotation en livres du rayon français de la bibliothèque départementale de Tulcea, 3) établissement de relations entre cette bibliothèque et d'autres bibliothèques aveyronnaises, 4) échanges entre professeurs de français ;
-

**I° PARTIE**  
**BILAN**

## I – AVEYRON TULCEA : RAPPEL DU CONTEXTE

Le département de l'Aveyron et le Judet de Tulcea ont de grandes différences mais ils partagent aussi des similitudes, en particulier dans certaines problématiques de développement.

De superficie identique, il s'agit de deux départements agricoles disposant d'un fort potentiel touristique. La population y est majoritairement rurale : 51% à Tulcea et 56,5% en Aveyron avec des densités assez proches : 31,6 habitants au km<sup>2</sup> à Tulcea et 30 habitants au km<sup>2</sup> en Aveyron.

Il s'agit également de deux départements de province, éloignés de leur capitale respective. Le département de l'Aveyron a vu la disparition de son industrie lourde et a su développer de nouvelles activités économiques comme l'industrie de pointe et le tourisme. C'est cette situation qu'est en train de vivre le judet de Tulcea.

### 1 - Le département de l'Aveyron

#### **Une grande diversité géographique et de grands espaces**

Avec 8 700 km<sup>2</sup> de superficie, l'Aveyron se classe au 5<sup>ème</sup> rang des départements français. Du Causse du Larzac au Plateau de l'Aubrac, des gorges du Tarn au site de Conques, l'Aveyron est bien connu pour la richesse de ses paysages et de son patrimoine qui apporte au territoire sa réputation de destination touristique de premier plan et une image de sérénité et d'authenticité forte.

#### **Un département rural à fort potentiel agricole et industriel**

Derrière ce statut de territoire préservé se cache un tissu industriel riche et diversifié qui apporte à l'Aveyron sa place de troisième département industriel de la région Midi-Pyrénées avec des filières emblématiques telles que l'agroalimentaire, la mécanique, le bois, les technologies de l'information et l'artisanat.

##### ***Agroalimentaire***

Grand département d'élevage, l'Aveyron conserve un secteur agricole très présent qui offre des productions de grande qualité, à l'image du Roquefort, la plus ancienne AOC française. S'appuyant sur cette tradition agricole, le secteur agroalimentaire aveyronnais est un secteur majeur leader en Midi-Pyrénées avec la présence d'entreprises phares dans les domaines de l'industrie laitière et fromagère, la salaisonnerie, la boulangerie viennoiserie industrielle, la conserverie et la production de plats cuisinés, la recherche et la production semencière.

##### ***Bois et ameublement***

L'Aveyron est considéré comme l'un des principaux bassins français du bois et de l'ameublement et le premier en Midi-Pyrénées. L'industrie du bois et de l'ameublement

est une activité industrielle traditionnelle en Aveyron. Aujourd'hui avec de grands groupes, la présence de PMI sur l'ensemble du département conforte le maillage actif de la filière et entraîne un important tissu artisanal qualifié.

### ***Mécanique et matériaux***

Les industries charbonnière et sidérurgique du bassin de Decazeville ont laissé la place à un système industriel diversifié recomposé à partir de PME et de sociétés à fort potentiel technologique qui constituent un pôle important de la Mécanic Vallée et qui, à l'ouest de Rodez, regroupent également les grands équipementiers nationaux de l'aéronautique et de l'automobile et les sous-traitants de la mécanique de précision, de la machine-outil, de la fonderie. La filière mécanique-matériaux-travail des métaux est aujourd'hui un secteur majeur de l'économie aveyronnaise avec 6 200 salariés.

### ***Technologies de l'information***

Avec 2 750 salariés, les Technologies de l'Information et de la Communication sont bien représentées en Aveyron autour de l'une des principales SSII françaises, d'un leader économique régional actif sur les marchés nationaux, du leader français de l'informatique para-médicale, d'un des leaders mondiaux des murs d'image haute-définition, ou bien l'un des spécialistes européens des communications hertziennes courte distance.

### ***Artisanat et savoir faire***

Coutellerie, luminaires, ganterie-mégisserie haut de gamme, confection, édition et arts graphiques sont enfin d'autres activités marquantes de l'Aveyron héritées d'une longue tradition et de savoir-faire diversifiés.

### ***Logistique et transport***

L'ouverture du Viaduc de Millau à la circulation le 17 décembre 2004, constitue un événement majeur. Non seulement, parce qu'il représente une réalisation technologique ambitieuse et unique -c'est le viaduc le plus élevé du monde-, mais parce qu'il modifie de manière fondamentale la configuration des flux logistiques à l'échelle du continent européen.

## **Un département à fort potentiel touristique**

Le tourisme est un secteur économique dynamique et créateur d'emplois. Le Conseil Général de l'Aveyron souhaite mettre en œuvre un tourisme de qualité, porteur de développement pour l'ensemble du département.

### **« Aveyron 2011 », une démarche de démocratie participative**

Durant l'été 2001, tous les foyers de l'Aveyron ont été consultés sur l'avenir de leur département. Cette consultation, initiée par le Conseil Général, a ouvert la voie au projet de développement « Aveyron 2011 ».

Exercice de démocratie directe, cette démarche prospective réalisée en partenariat avec l'ensemble des forces vives du département répond à une logique : celle d'Aveyron 2001. En 1991, le Conseil Général de l'Aveyron avait lancé une vaste réflexion avec les chefs d'entreprises, les élus et les responsables socio-professionnels. Il s'agissait alors, selon

la formule de Jean Puech, président du Conseil Général de l'Aveyron d'être en mesure de "réaliser en 10 ans le travail d'une génération ».

Le bilan d'« Aveyron 2001 " a été réalisé fin 2001. Les résultats sont éloquentes. L'Aveyron a réussi son pari en renforçant sa politique d'ouverture et en augmentant le potentiel de sa population active. « Aveyron 2011 » s'inscrit dans la continuité de la démarche « Aveyron 2001 ».

Mais le débat est devenu celui de tout le département. 100 000 questionnaires ont été envoyés dans tous les foyers aveyronnais en 2001. Un questionnaire spécial jeunes a été élaboré. Les touristes ont été également interrogés en plusieurs points du département. Cette consultation a été une « première » en Aveyron.

Après les réunions de terrain qui ont alimenté le débat, des priorités ont été fixées dans un large partenariat avec l'ensemble des acteurs de la dynamique départementale. Le Conseil général a décidé, pour la part qui lui revient, des premières actions au printemps 2002.

Elles sont actuellement mises en oeuvre avec 3 objectifs clairement définis :

- Favoriser le développement économique au service de la création d'emplois,
- Renforcer l'attractivité du territoire,
- Conforter et développer la qualité de vie

Le bilan à mi-parcours, réalisé à l'automne 2005, a permis d'identifier les nécessaires ajustements du projet à l'évolution du département.

## **2 – Le Judet de Tulcea**

Après la révolution de 1989, la Roumanie, un pays de 22 millions d'habitants, s'est ouverte à l'économie de marché. Le passage d'une économie planifiée à une économie libérale n'a pas été des plus facile. Les réformes, tant économiques que sociales, ont traînées. Avec une croissance annuelle de 5%, le pays connaît, depuis 2001, une embellie économique après les années noires de 1997 à 1999. L'enjeu majeur actuel est, bien entendu, l'entrée de la Roumanie dans l'Union européenne en janvier 2007 ou, au plus tard, en janvier 2008. Le judet de Tulcea est l'un des 41 départements roumains. Il s'agit, avec les 2 862 municipalités, d'un échelon décentralisé. C'est l'un des départements les plus pauvre du pays

### **Une grande variété physique et géographique**

Situé à l'est de la Roumanie, aux confins de l'Ukraine et de la mer noire, au nord de la Dobroudja, le département, ou « judet » de Tulcea, abrite 260 000 habitants pour une superficie de 8 500 km<sup>2</sup>. Le département de Tulcea représente 3,5% du territoire roumain. Entre le Delta du Danube et l'ensemble des lacs Razim – Sinoe, les eaux occupent 40,5 % de sa superficie.

Le département, qui est caractérisé par sa grande variété physique et géographique, fait partie du point de vue géographique de la région Dobroudja, la plus vieille région de Roumanie ou région de développement N° 2 Sud Est. En concordance avec les objectifs de la cohésion économique et sociale de la Roumanie et de l'Union européenne dans le

domaine des politiques du développement régional, la Roumanie a mis en place en 1999 8 régions de développement.

Ces régions de développement représentent le cadre d'élaboration et d'évaluation des politiques de développement régional. Dans chaque région de développement il y a une Agence pour le Développement Régional (ADR). Dans chaque département (judet) il y a un bureau de l'Agence pour le Développement Régional.

La Région de développement sud-est regroupe 6 départements. Outre Tulcea, elle inclut les départements de Constanta, Buzau, Galati, Braila et Vrancea. C'est la deuxième région de développement de la Roumanie en superficie et elle va représenter une très importante frontière avec la Moldavie et l'Ukraine, et extrémité de l'est de l'Europe continentale. En même temps, la frontière au sud avec la Bulgarie et la Mer Noire offre à la Région de développement sud-est une importance géopolitique et géostratégique, pour l'Union Européenne comme pour l'OTAN.

Le département de Tulcea comprend 51 unités administratives territoriales: la municipalité de Tulcea, 4 villes et 46 communes rurales. Certaines villes sont spécialisées dans les activités agricoles (Isaccea), d'autres développent l'agriculture et l'industrie (Macin et Babadag). Dans les localités du delta du Danube, plus de 5 300 foyers vivent essentiellement de la pêche, de la pisciculture, de l'agriculture et du tourisme.

### **Une activité dominante d'agriculture et de pêche**

L'agriculture représente la principale activité économique du département. Il s'agit d'une région essentiellement céréalière, mais la vigne et l'élevage ovin y occupent une place non négligeable. Les vins de Niculitel sont réputés mais Isaccea, Enisala, Zebil, Izvoarele, Beștepe produisent également du vin.

La pêche représente une activité économique importante avec des installations de transformation à Enisala, Sarichioi, Chilia Veche, Periprava, Mila 23, Sulina, Caraorman, Sf. Gheorghe, Gura Portiței et Jurilovca.

### **Une industrie en crise**

Le département de Tulcea compte des industries fortes, comme l'industrie de l'alumine, la construction navale, l'industrie textile, l'industrie des alliages, la production de briques réfractaires, l'exploitation du calcaire et de la pierre pour la construction, l'industrie agro-alimentaire.

Mais certains de ces secteurs industriels traversent des crises graves. C'est le cas du secteur de l'alumine dont l'exploitation devrait être arrêtée en 2006, mettant au chômage plus de 2 000 salariés.

### **Un potentiel touristique important**

Le tourisme représente un atout central pour le développement du département. Son cadre naturel avec le Delta du Danube, les montagnes Măcin, les lacs, constitue un potentiel important. Les réserves naturelles, souvent anciennes, y sont d'ailleurs nombreuses : réserves naturelles de Turcoaia (Dealul Bujoarelor) et Agighiol, Babadag, Ciucurova. La Réserve de la Biosphère du Delta du Danube, classée par l'UNESCO dans le patrimoine mondial comme site naturel et culturel, est un espace unique en Europe. Si la faune terrestre a une importante valeur cynégétique, la faune aquatique des eaux intérieures et du Danube est importante pour la pêche sportive, comme pour la pêche industrielle.

Le potentiel culturel et historique est également très important, avec les vestiges de la culture Hamangia, les vestiges de châteaux forts, les monastères orthodoxes, les églises et les mosquées, les musées. L'architecture populaire, l'artisanat local, le folklore, les manifestations populaires traditionnelles constituent autant d'atouts pour le développement touristique.

Ce potentiel est actuellement très mal valorisé, malgré le très fort pôle d'attraction que constitue le Delta du Danube. Celui-ci draine, chaque année, un flux important de touristes en provenance d'Allemagne et d'Autriche mais aussi de la République Tchèque, de Hongrie, de Grèce.

Ce potentiel permet le développement de formes très différentes et complémentaires de tourisme : un tourisme scientifique en liaison avec les parcs naturels, un tourisme sportif, de chasse et de pêche, en particulier sur le delta, un tourisme de sports nautiques sur les lacs ainsi que sur le delta et ses canaux, comme en bord de mer, un tourisme rural et un écotourisme avec logement à la ferme, un tourisme culturel centré sur le religieux.

### **Des priorités de développement pour Tulcea**

Le département de Tulcea a établi ses propres priorités pour les années à venir.

Les principales priorités sont les suivantes :

- Réalisation d'un programme d'aménagement du port touristique de Tulcea pour les bateaux de croisière et les bateaux fluviaux;
- Mise en culture de 95% des terrains agricoles et diversification des cultures;
- Modernisation de l'industrie alimentaire par l'usage des fonds externes (SAPARD);
- Développement des effectifs de l'élevage;
- Promotion des initiatives de création des Associations professionnelles et inter professionnelles et des associations des usagers de l'eau d'irrigation;
- Elaboration d'une stratégie de développement de l'agriculture et de l'industrie dans le département Tulcea pour la période 2002-2007;
- Réhabilitation des activités pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans le département Tulcea par l'appui des autorités locales ;
- Elaboration d'une stratégie de développement du tourisme dans le nord de la Dobroudja ;
- Réalisation d'un réseau de transport et de distribution de gaz pour Tulcea et poursuite des investissements pour la distribution de gaz dans la ville de Măcin;
- Participation aux programmes des organisations internationales : Euro- région du Danube Inférieur, A.R.E. (régions européennes) , Association Européenne des Régions de Frontière (A.E.B.R.), avec le support pour certains projets dans le domaine économique et social, dans la protection de l'environnement, et les opportunités économiques;
- Réalisation du programme de réhabilitation des écoles (5<sup>e</sup> étape, financée par le Gouvernement de Roumanie et la Banque Mondiale : 17 écoles de toutes les localités du département Tulcea) ;
- Préparation technique du Programme de réhabilitation des écoles rurales (10 écoles urbaines et 30 écoles rurales) ;
- Création d'un Institut d'Enseignement Supérieur à Tulcea.

Un certain nombre de ces priorités, comme la modernisation de l'industrie agro-alimentaire ou l'élaboration d'une stratégie du tourisme dans le nord de la Dobrodgea, ont un lien direct avec les actions que mène, ou que pourrait mener, à l'avenir, la coopération décentralisée entre l'Aveyron et Tulcea.

## II – LA COOPERATION AVEYRON TULCEA

### 1 – L'initiative d'un élu national et local

La collaboration entre le département Aveyron en France et le Conseil départemental de Tulcea en Roumanie a été initiée en 1992, à l'initiative du Président du Conseil général de l'Aveyron, *Jean Puech*, alors Président des Amitiés franco-roumaines au parlement.

Le choix du Département de Tulcea est dû au hasard d'une rencontre, en 1991, juste après la chute du régime. Elle a débuté dans le cadre d'une coopération multisectorielle.

### 2 – Un accord formel entre les collectivités

Depuis la loi de 1992, le Département de l'Aveyron et le Judet de Tulcea ont mis en place une coopération multisectorielle, confirmée par une *convention de coopération* signée entre les deux collectivités en avril 1994. Cette convention est renouvelable tous les 3 ans.

Depuis 1995, les actions de coopération sont conduites conjointement, dans le cadre de la coopération décentralisée, par une structure associative ad-hoc : l'Association Aveyronnaise pour la Coopération Internationale (AACOOPI<sup>5</sup>) et une structure homologue créée à Tulcea : la Fondation Agence Départementale de Développement de Tulcea (FAJDT<sup>6</sup>).

Une deuxième convention de coopération a été signée en janvier 2005 entre les deux Départements. Cette convention porte sur la période 2005-2008.

Par ailleurs, les deux structures, l'ACOOPi et l'AJDT, ont signé en même temps une *convention de partenariat*.

### 3 – Une coopération ciblée sur des secteurs prioritaires

La coopération Aveyron-Tulcea couvre 4 secteurs prioritaires, définis d'un commun accord entre le Conseil général et l'ACOOPi d'un côté, le Conseil départemental et l'AJDT de l'autre.

---

<sup>5</sup> AACOOPI devenue ACOOPi - Aveyron Coopération Internationale - en octobre 2005

<sup>6</sup> Devenue par la suite AJDT Agence pour le Développement de Tulcea

Il s'agit des secteurs suivants :

- La cohésion sociale
- La démocratie locale
- Le développement local, qui inclut les volets :
  - i. agriculture
  - ii. tourisme
  - iii. échanges économiques
- Les échanges culturels

Il est à noter qu'il s'agit également de secteurs prioritaires pour le département de l'Aveyron lui-même.

#### **4 – Une coopération fortement mobilisatrice**

Cette coopération a mobilisé, depuis 1997, à l'occasion de *253 missions*<sup>7</sup>, 725 personnes, dont 378 aveyronnais qui se sont rendus en Roumanie et 347 roumains qui sont venus en Aveyron. Il s'agit donc d'échanges relativement équilibrés. Au total, cela a représenté 2820 jours de mission dont 1685 jours des français en Roumanie et 1135 jours des roumains en France.

Cette coopération mobilise une cinquantaine de partenaires aveyronnais et ceci depuis plus de 15 ans pour certains d'entre eux. On peut estimer à *750 personnes*<sup>8</sup> environ, le nombre d'aveyronnais qui, au fil des ans, se sont impliqués dans le processus de coopération avec Tulcea. Ce chiffre est important, comparé à d'autres programmes de coopération décentralisée et il est d'autant plus significatif que le département de l'Aveyron n'est pas un département très peuplé.

Chaque secteur mobilise plusieurs acteurs mais les modalités en sont différentes selon les secteurs. Pour l'enseignement et l'action sociale, les acteurs locaux sont mobilisés autour d'un acteur central qui joue le rôle de pivot<sup>9</sup> et qui, à ce titre, assure la continuité et le suivi des actions sur le terrain. C'est le rôle assumé par l'Inspection d'Académie de l'Aveyron pour l'enseignement, par l'ADAPEAI pour l'action sociale.

Pour le thème de la démocratie locale, c'est le Département lui-même qui assure à la fois la coordination par le biais du Directeur général des services et les actions, puisque ce sont les fonctionnaires territoriaux du Conseil général qui ont réalisées les missions de formation et d'appui et qui ont reçus, en retour, les représentants roumains.

Pour le secteur du développement économique, comme pour le secteur des échanges culturels, du fait de leur diversification, c'est l'ACOOPI elle-même qui assure cette « fonction d'ensemblier ». Il s'agit dans ce cas, plutôt de mobiliser des partenaires aveyronnais et roumains qui vont établir des relations bilatérales dans leur champ d'intérêt commun.

---

<sup>7</sup> 106 missions roumaines en Aveyron et 141 missions françaises à Tulcea

<sup>8</sup> D'après une estimation de l'ACOOPI confirmée par une estimation réalisée par les évaluateurs lors des entretiens avec les divers partenaires

<sup>9</sup> C'est le cas, également de l'archéologie avec l'Association pour la Sauvegarde du Patrimoine Archéologique Aveyronnais (ASPAA)

Avec le temps, le nombre de partenaires mobilisés en Aveyron tend à s'accroître et à se diversifier au fur et à mesure que cette coopération s'installe dans le paysage aveyronnais. Il ne semble pas en être de même en Roumanie, même si le développement récent des échanges culturels dans des domaines comme l'archéologie, a permis d'impliquer de nouveaux partenaires.

Une part du coût de la coopération est supportée par les partenaires aveyronnais. Cette part est variable. Selon les années, elle représente de 15 à 25%<sup>10</sup>. Pour certaines actions, comme la coopération menée avec la Chambre d'agriculture de 1998 à 2001, les contributions de la Chambre et du Département ont été à peu près de même montant chaque année<sup>11</sup>.

## 5 – Une coopération de ville à territoire

En Aveyron, la coopération avec Tulcea mobilise des partenaires situés en divers lieux, bien que la majeure partie soit concentrée à Rodez. Il s'agit d'une « coopération de territoire<sup>12</sup> ». Cette « territorialisation » est en train de s'accroître avec l'implication nouvelle, de deux structures intercommunales.

A l'inverse, à Tulcea, la coopération est localisée, pour l'essentiel sur la ville de Tulcea. Le reste du territoire est assez largement maintenu à l'écart du processus de coopération décentralisée. Mais, à Tulcea également, les choses peuvent changer dans un avenir proche, avec la volonté affirmée de l'AJDT de s'ouvrir davantage aux communes.

## 6 - Une double structure organisationnelle

### *Aveyron Coopération Internationale*

L'action s'appuie sur une structure originale. En Aveyron, le dispositif s'appuie sur une association, l'ACOOPI, anciennement dénommée ACATR et devenue **ACOOPI** – Aveyron Coopération Internationale. Elle est présidée, depuis septembre 2004, par *Pierre-Marie Blanquet*, Vice-président du Conseil général, qui a succédé à Danièle Puech<sup>13</sup>.

Basée à Rodez, cette association a été créée en 1995 par le Conseil général qui assure son financement par une subvention annuelle. Cette subvention est actuellement de l'ordre de 82 000 €. L'association reçoit également une subvention du ministère des Affaires étrangères perçue par le Département et reversée à l'ACOOPI.

L'ACOOPI a un Conseil d'administration constitué de 24 membres qui se répartissent en 3 collèges :

- Conseil général et Association départementale des maires (8 représentants)
- Chambres consulaires (4 représentants)

---

<sup>10</sup> 24,5% en 1997, 15,45% en 2001

<sup>11</sup> 4 380 € en 1997, 1197 € en 2001

<sup>12</sup> Voir carte de localisation des partenaires aveyronnais en annexe

<sup>13</sup> Conseillère générale, actuellement présidente honoraire de l'ACOOPI dont elle a assuré la présidence depuis sa création jusqu'en 2004

- Partenaires : Aveyron Expansion, CDT, Mission départementale de la culture, ADAPEAI, AGIEM, Pharmaciens Sans Frontières et Inspection académique (12 représentants)

Une convention trisannuelle lie le Département et l'ACOOPI qui assure une fonction de maître d'ouvrage délégué.

L'ACOOPI est une structure légère qui fonctionne avec un(e) chargé(e) de projets à plein temps<sup>14</sup> et une secrétaire comptable à mi-temps<sup>15</sup>. L'assemblée générale et le conseil d'administration se réunissent régulièrement. Les rapports annuels, tant techniques que financiers, sont tenus parfaitement à jour.

### **Agence pour le développement du Judet de Tulcea**

#### ***Un statut de fondation***

Du côté roumain, le dispositif s'appuie sur une fondation de droit roumain, l'**AJDT** (Agence pour le Développement du Judet de Tulcea). Compte tenu de la législation roumaine, une fondation était, au moment du démarrage de la coopération, en effet, beaucoup plus facile à créer qu'une association. L'arsenal juridique roumain a évolué mais la création d'une structure associative reste beaucoup plus difficile qu'en France

L'Agence a été créée par le Conseil départemental et par la Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Tulcea, le 21 novembre 1995. Le Conseil départemental a confié, par convention, la maîtrise d'ouvrage déléguée des actions de coopération à l'AJDT en 2002.

Selon ses statuts, l'AJDT doit « *offrir une structure de concertation aux collectivités, organismes et associations en vue de perfectionner les activités locales et en vue d'un développement économique local* ».

Mais son statut de fondation ne lui impose pas les règles de fonctionnement démocratique d'une association comme l'est l'ACOOPI. Cela introduit une distorsion dans les modalités de fonctionnement des deux structures.

#### ***Deux missions complémentaires***

L'AJDT assume deux missions principales :

La première consiste à coordonner et animer le volet roumain du programme de coopération entre l'Aveyron et Tulcea et à assurer la coordination, pour le volet roumain, du programme Eurodyssée d'échanges de stages en entreprises pour des jeunes des régions d'Europe.

La deuxième consiste à préparer et à exécuter des projets de développement local ou départemental sur financements internationaux. L'Agence a préparé et réalisé deux projets financés par l'Union européenne (programme Jeunesse pour l'Europe). Elle a également mis en place, pour le compte de la Sté israélienne Tahal, un programme de développement rural financé par la Banque mondiale pour une valeur de 417 500 USD. Elle a coordonné le volet roumain du programme Odyssée entre le Judet de Tulcea et les régions membres du Conseil des régions d'Europe qui concerne des stages en entreprises pour des jeunes.

<sup>14</sup> Delphine Bielansky Serin, Chargée de projets de coopération

<sup>15</sup> Jacky Leduc, Secrétaire comptable (mi-temps)

L'AJDT a, en outre, été le partenaire associé du Conseil départemental pour la création d'un Complexe Social Multifonction pour le 3<sup>e</sup> âge à Tulcea sur financement du programme PHARE à hauteur de 200 000 €.

L'Agence a, également, réhabilité et équipé la section extérieure HORIA et le centre de récupération et de Rééducation Neuropsychique de Babadag en ateliers occupacionnels pour les adultes handicapés. Cela a pu être réalisé grâce à un financement roumain de 55 000 € de la part de l'Autorité nationale pour la protection des handicapés.

### ***Un budget inégal, en accroissement***

L'Agence est basée à Tulcea dans les locaux du Conseil départemental. Les ressources de l'Agence proviennent pour l'essentiel d'une subvention versée par le Conseil départemental et des divers projets et programmes nationaux et internationaux qu'elle est amenée à réaliser. Le Conseil départemental s'est engagé, en 2002, par convention, à verser à l'AJDT une subvention annuelle minimale de 6 500 €.

Le budget de l'Agence, bien qu'irrégulier est en assez forte augmentation depuis 4 ans. Il est passé de 5 342 € en 2001 à 65 081 € en 2005 avec une pointe à 104 889 € en 2004.

Le personnel de l'Agence est constitué de 2 agents qui ont été recrutés en novembre 2004. Ils ont suivi un stage de 2 semaines auprès d'Aveyron Expansion. Un 3<sup>e</sup> agent, fonctionnaire du Conseil départemental, est détaché à mi temps auprès de l'Agence. Avec 2 nouveaux recrutements en 2004, l'Agence dispose maintenant de chargés de mission<sup>16</sup>. Son Directeur exécutif, Constantin Cabuz, est également Secrétaire général du Conseil départemental de Tulcea.

### ***Une succession de coopérants français***

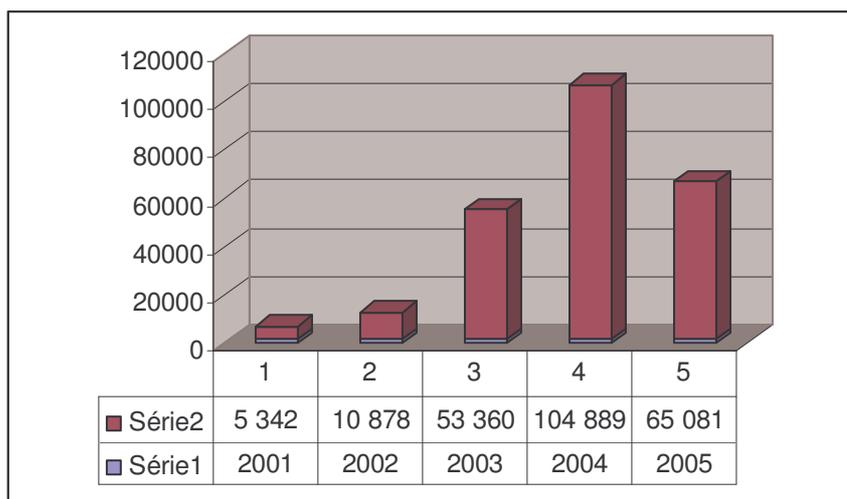
Quatre coopérants français successifs, dont 3 coopérants du service national et une volontaire, ont été mis à disposition de l'Agence de novembre 1995 à septembre 2004<sup>17</sup>. Une convention ad hoc a été signée par l'ACOOPI, qui a pris en charge l'indemnité mensuelle et l'AJDT qui a pris en charge les frais d'hébergement et de déplacement. Ces coopérants ont contribué à la mise en place de l'Agence et à son fonctionnement, à la coordination des projets, au développement de nouveaux projets ainsi qu'au contact sur le terrain avec des communes.

---

<sup>16</sup> Mihaela Ghenea, responsable de projet, en poste depuis 1996, a en charge les projets d'échanges culturels, Lucica Costache, responsable de projet au Conseil départemental, en poste depuis 1992 partage son temps avec l'AJDT, Sorin Bucur, responsable de projets, en poste depuis novembre 2004 a en charge les dossiers tourisme et entreprises, Sevda Omer, responsable de projets suit la coopération avec l'Ukraine. Elle a été recrutée en 2005

<sup>17</sup> Thierry Deltor de novembre 1995 à octobre 1997, Edouard Pinon d'octobre 1997 à septembre 1999, Frédéric Boyer de septembre 2000 à septembre 2002. Le contrat de la dernière volontaire, débuté en janvier 2004 a été interrompu en septembre 2004, compte tenu de sa difficulté à s'adapter au contexte.

### Ressources AJDT 2001-2005



### **7 – Un budget de coopération assez stable**

Sur la période qui nous intéresse, c'est à dire de 1997 à 2005 inclus (9 ans), le total des recettes ayant permis de financer les actions de coopération entre l'Aveyron et Tulcea s'est élevé à 1 331 564 € soit une moyenne annuelle de 147 952 €.

Ce montant est resté assez stable sur la période avec un minimum de 128 058 € en 1997 et un maximum de 185 424 € en 2003.

Ce montant disponible à la fois pour le fonctionnement de la structure ACOOPI et pour les interventions est composé de deux parties : le budget proprement dit de l'ACOOPI et la contribution des partenaires aveyronnais aux actions.

### **8 – Un cofinancement à 86,3% du département de l'Aveyron et du ministère des Affaires étrangères**

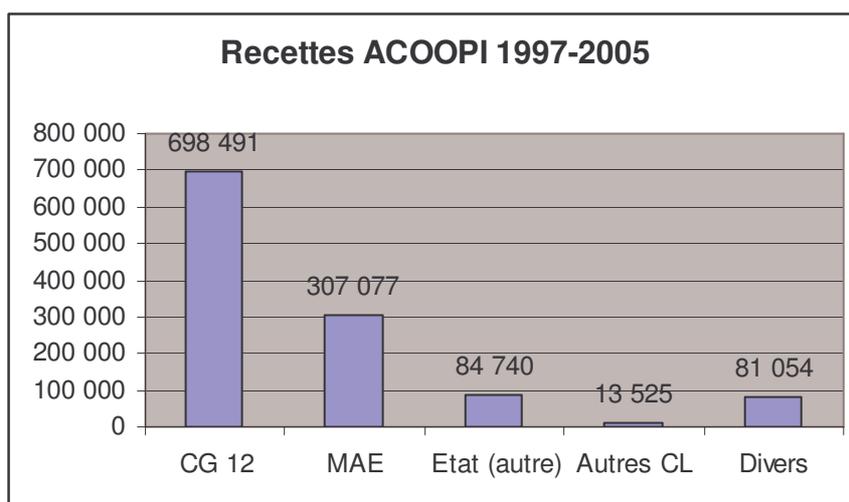
De 1997 à 2005, sur les 1 162 861 € de recettes, le département de l'Aveyron, premier contributeur, a apporté 698 491 € (60%), soit 77 610 € par an en moyenne. Le total des contributions des collectivités territoriales aveyronnaises s'est élevé à 712 017 €.

Peu de collectivités locales aveyronnaises, hors Conseil général, ont participé financièrement à cette coopération. La commune de Calmont a apporté une petite subvention annuelle de 381 € de 1999 à 2002, soit un total de 1 525 €. La ville de Millau a apporté 12 000 € (6 000 € par an en 2003 et en 2004) pour la réalisation de l'exposition « Des racines communes ».

Depuis quelques années, le ministère des Affaires étrangères cofinance la coopération avec Tulcea. 2° contributeur, il a apporté 307 077 € (26,3%) sur un total d'apports de l'Etat de 404 168 €. Cette contribution, qui a varié de 17 684 €, chiffre le plus bas en 1999, à 36 587 € versés entre 1998, s'est ensuite stabilisée à environ 41 000 € par an, depuis l'année 2 000. Par contre, en 2005, la contribution du MAE a brusquement diminué de moitié, compte tenu des nouvelles orientations budgétaires. Son montant a été de 20 000 €.

L'Etat a apporté une contribution supplémentaire de 84 740 € en finançant, via le CNASEA, un emploi jeune de 1999 à 2004, ainsi qu'une contribution exceptionnelle de 12 351 € pour l'exposition « Des racines communes ». Au total, et sur l'ensemble de la période, la contribution de l'Etat s'est donc élevée à 404 168 € (44 907 € par an) soit 34,7%.

Les autres financements, qui ne représentent que 7,3%, sont ponctuels. L'Agence de la francophonie a apporté une subvention d'un montant 30 489 € versé en 3 tranches, de 1997 à 1999, pour un projet agricole spécifique. La Croix Rouge française a apporté 10 976 € en 1998. L'ADEA - Association Départementale des Elues Aveyronnaises - a apporté 2 836 € en 1999, également pour une opération ponctuelle.



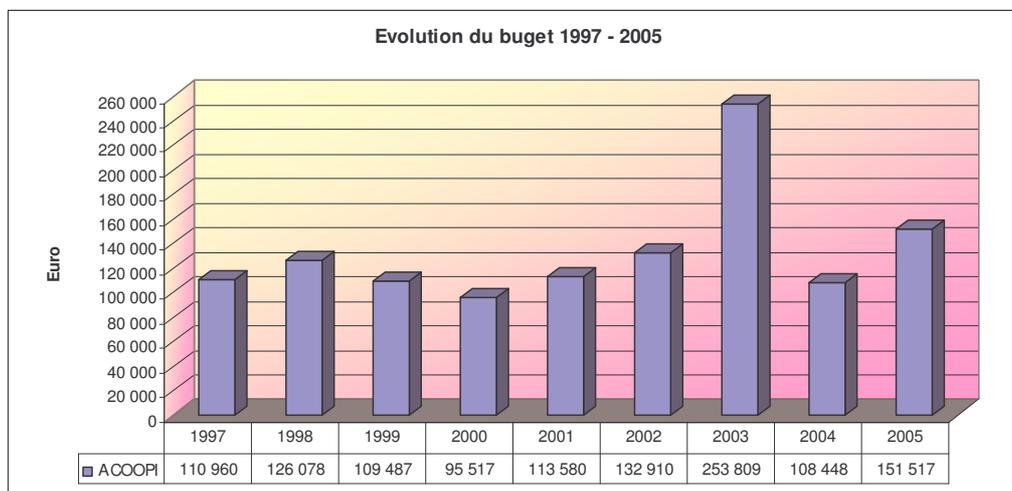
## 9 – Une trésorerie disponible, mais en diminution

Le montant des dépenses sur la période a été de 1 174 859 €, toutes contributions confondues, soit 130 540 € *par an*. Le différentiel entre les recettes et les dépenses, toujours positif a constitué un volant de trésorerie qui a permis un fonctionnement sans anicroches de la structure.

Ce volant de trésorerie a diminué en 2005 du fait de la baisse de la subvention du ministère des Affaires étrangères et il risque de diminuer encore dans les années à venir si l'ACOOPI veut maintenir un niveau identique d'activités sans avoir recours à une subvention supérieure du département ou à des sources extérieures de financement.

La partie des dépenses transitant par le budget de l'ACOOPI a été de 1 009 880 €, soit 86% du total. Le reste, soit 164 978 €, qui représente la contribution des partenaires aveyronnais, hors budget ACOOPI a représenté 14% du montant des dépenses.

Pour 2003, le montant exceptionnellement élevé de 253 809 €, s'explique par la réalisation des Assises franco-roumaine de la coopération décentralisée, réalisées en Aveyron. Leur coût, supporté par le Département via l'ACOOPI, s'est élevé à 88 957 €.



## 10 – Un coût de fonctionnement de la structure, acceptable

Sur un montant des dépenses de 1 174 859 €, l'ACOOPI a utilisé 626 233 €, le reste, soit 548 626 €, ayant servi au financement des actions menées par l'association dans les 4 domaines de la cohésion sociale, des échanges culturels, du développement économique et de la démocratie locale.

A priori, le fonctionnement représente donc 53,3% du montant des dépenses et les actions 46,7%. En réalité, un montant de 88 957 € a été utilisé pour la réalisation des Assises de la coopération franco-roumaine en France en 2003. Il faut également noter qu'une part de ce coût représente des coûts de suivi et de réception de l'AJDT lors des missions en Aveyron (7 054 €) ainsi qu'une aide à l'équipement de la structure roumaine (véhicule, ordinateurs pour 7 082 €).

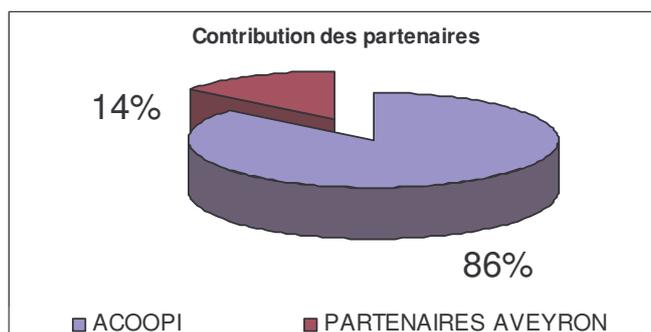
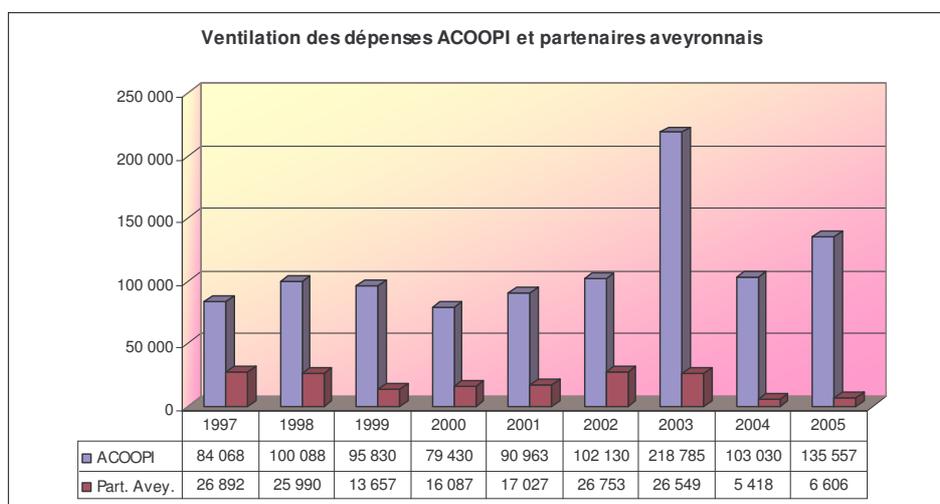
Au total, le coût direct de fonctionnement de l'ACOOPI (salaires, charges de structure et déplacements en Roumanie) est évalué à 523 138 €. Cela représente un coût moyen de 58 126 € par an. Si l'on enlève les déplacements, ce coût est ramené à 51 504 €.

Ce montant est, toutefois à rapprocher du montant de la subvention du Département à l'ACOOPI qui a été, en moyenne, ces 3 dernières années de 80 000 € par an. Cela signifie que si le financement du ministère des Affaires étrangères disparaît, le montant disponible pour les actions en Roumanie, sans toucher à la structure (salaires, frais et déplacements), ne dépassera guère 28 000 €, et encore, en tenant compte d'une contribution aveyronnaise, hors ACOOPI, de 6 000 € par (moyenne de ces 2 dernières années).

## 11 – Une baisse récente des contributions des partenaires aveyronnais

Concernant la contribution des autres partenaires aveyronnais, il convient de noter une réelle érosion de leur contribution en 2005 et en 2006, avec une moyenne de seulement 6012 € par an contre une moyenne de 21 850 € pour les 7 années précédentes, de 1997 à 2003. Ceci s'explique par la baisse des coûts totaux des projets menés par les parte-

naires aveyronnais et par la prise en charge directe de certains projets par l'ACOOPI (exposition, Assises, ...)



## 12 - Un programme impliquant une forte mobilisation

Il convient toutefois de nuancer fortement ce jugement car si les apports monétaires des partenaires de l'ACOOPI ont été faibles, leur apport en temps de travail, soit bénévole soit rémunéré par d'autres sources (fonctionnaires territoriaux, responsables associatifs, fonctionnaires de l'Etat etc.) a été relativement important. Deux exemples ponctuels permettent de le montrer.

**Exemple 1 :** Les services du Conseil général ont envoyé une dizaine de fonctionnaires en mission à Tulcea durant la période pour aider les services homologues du Conseil départemental de Tulcea à se mettre en place. Chaque fonctionnaire est parti une semaine pendant laquelle le département a continué à payer le salaire et les charges.

**Exemple 2 :** La réalisation de l'exposition « Des racines communes » a mobilisé, du côté français, plusieurs scientifiques de haut niveau. Ceux-ci, entre les missions préparatoires sur place et le temps passé en Aveyron sur le sujet, ont consacré des centaines d'heures au sujet.

S'il est difficile d'évaluer précisément cet apport, rappelons, cependant, que le nombre total de missions réalisées de part et d'autre a été de 253 missions totalisant 2820 journées. Le temps de travail consacré par les partenaires aveyronnais à la coopération avec Tulcea a été de 1 653 jours.

Avec un coût journalier moyen de 250 €, cela représenterait déjà 413 250 € d'apport, soit 45 916 € par an. Ce chiffre est à rapprocher de la contribution du ministère des Affaires étrangères qui s'est établi, sur la période, à 41 000 € en moyenne annuelle.

Il convient, enfin, de noter que cet apport, non comptabilisé en termes monétaires, inclut un nombre non négligeable de journées bénévoles apportées par des particuliers (retraités, bénévoles associatifs).

### 13 - Une priorité à la cohésion sociale

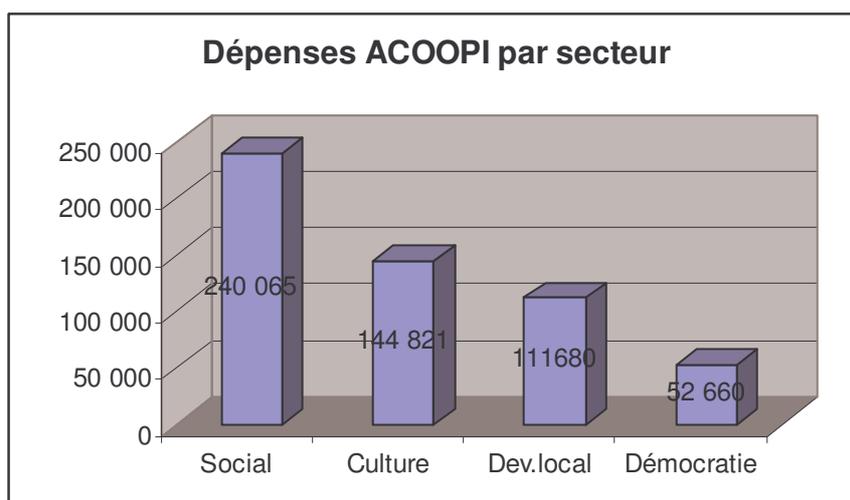
Le montant de 548 626 €<sup>18</sup> des dépenses d'intervention, a été investi par l'ACOOPI dans 4 secteurs : la cohésion sociale, qui regroupe les actions en matière d'enseignement et les actions sociales, le développement économique local, la démocratie locale et les échanges culturels.

Dans le budget d'intervention, le secteur de la cohésion sociale a drainé une part importante des moyens. Avec un total de 240 065 €, ce secteur a drainé 43,7% des moyens affectés aux interventions.

Le secteur de la culture vient en 2<sup>o</sup> position. Il a drainé 144 221 €, soit 26,3% du montant des interventions. Cependant, 67 983 €, soit près de la moitié (47,1%), correspondent à la réalisation de l'exposition « Des racines communes ».

Le secteur du développement local vient en 3<sup>o</sup> position avec 111 680 €, soit 20,4 % du montant total. Dans ce secteur l'agriculture a drainé plus de 80% des moyens.

Le secteur de la démocratie locale avec 52 660 €, ne représente que 9,6% des moyens mobilisés.



<sup>18</sup> Source ACOOPI janvier 2006

### III – APPRECIATION GLOBALE DE LA COOPERATION

A l'issue du processus d'évaluation, les principales conclusions de la mission peuvent être résumées de la manière suivante :

#### 1 - Appréciation globale :

- La coopération Aveyron–Tulcea s'est initiée alors que la Roumanie sortait de 50 années difficiles et traversait une période de très profonds bouleversements. Il s'agit, selon les termes de Danièle Puech, la première présidente de l'ACOOPI, d'une « *coopération rigoureuse, réalisée avec peu de moyens, mais ambitieuse* », une coopération « *fondée sur des valeurs humanistes dont le but premier était d'aider un pays en transition démocratique*<sup>19</sup> ». La mission d'évaluation partage entièrement ce jugement ;
- Cette coopération a, *incontestablement, donné de bons résultats* et a certainement contribué à améliorer la situation de ce département roumain dont la situation était très difficile ;
- Cette coopération est globalement *bien perçue* par les partenaires aveyronnais, comme par les partenaires tulcéens, qui lui trouvent de nombreux aspects très positifs ;
- La partie aveyronnaise a fait preuve de bonnes qualités d'animation avec une forte implication dans la réflexion concernant les priorités, le déroulement, le dispositif de la coopération et un « *vrai respect du partenaire roumain* » ;
- Il s'agit essentiellement d'une « *coopération d'échanges* », très diversifiée, touchant un ensemble de domaines complémentaires, qui a permis, sur la durée, de tisser des liens personnels forts entre partenaires roumains et partenaires aveyronnais ;
- Cette coopération a également été une « *coopération de transfert de compétences* » des partenaires aveyronnais vers les partenaires roumains, dans des domaines aussi divers que l'action sociale, l'enseignement, la culture, le fonctionnement institutionnel ;
- Cette coopération mobilise d'importantes *ressources humaines*, apportées par les administrations de l'Etat (Education nationale), par l'administration départementale (services du Conseil général), par les élus (Conseil général), par le secteur associatif et, de manière plus marginale, par le secteur privé ;
- Cette coopération, initiée et développée par le Département de l'Aveyron, est restée sans doute un peu trop institutionnelle, portée par le seul Conseil général. Si elle a bien associé de multiples partenaires aveyronnais, elle n'a pas

---

<sup>19</sup> D.Puech, ancienne présidente de l'ACOOPI

réussi à impliquer réellement d'autres collectivités locales susceptibles de travailler en réseau et de mobiliser à leur tour des partenaires locaux ;

- Compte tenu des moyens financiers, relativement modestes, (130 540 € en moyenne annuelle, toutes contributions confondues, pour l'ACOOPI et 26 838 € pour l'AJDT), mobilisés de part et d'autre, les résultats obtenus sont significatifs, même s'ils sont relativement inégaux d'un secteur à l'autre.

## IV – EVALUATION DU PROJET DE COOPERATION

L'évaluation du partenariat de coopération entre l'Aveyron et Tulcea prend en compte deux aspects principaux:

- Le projet de coopération en lui-même ;
- Les actions menées dans le cadre de ce projet de coopération.

### 1 - Un projet qui répond en partie aux objectifs fixés

La convention 2005-2008 se propose de privilégier les actions permettant d'atteindre les objectifs suivants:

- Favoriser l'établissement de pouvoirs locaux autonomes ;
- renforcer la démocratie participative, l'expression citoyenne et la diversité culturelle;
- Contribuer à la lutte contre la pauvreté et les inégalités
- Assurer l'accès de la population aux services essentiels et participer à la lutte contre la pollution, le changement climatique et la désertification;
- auvegarder la bio-diversité, les ressources en eau et les sols ;
- Promouvoir un développement économique, socialement et écologiquement responsable.

Le point de vue de la mission d'évaluation sur la prise en compte des objectifs mentionnés dans la convention 2005-2008<sup>20</sup> est le suivant :

Objectifs Convention 2005-2008	Evaluation de leur prise en compte
1 - Favoriser l'établissement de pouvoirs locaux autonomes	Pour que cet objectif soit atteint, il conviendrait que les actions de formation et d'appui menées par les fonctionnaires du Conseil général de l'Aveyron puissent se poursuivre, ce qui ne semble pas prévu actuellement. L'orientation nouvelle consistant à impliquer, des communes à Tulcea et des communes ou des groupements de communes en Aveyron, peut permettre de relancer le thème et d'atteindre plus facilement cet objectif qui, dès lors, ne concernerait pas seulement les deux départements mais également les communes qui les composent.

<sup>20</sup> En tenant compte, bien entendu, du fait que la convention n'a été signée qu'en janvier 2005 donc moins de un an avant le début de cette évaluation externe

2 – Renforcer la démocratie participative, l'expression citoyenne et la diversité culturelle	La pratique de la démocratie tout court doit commencer par s'appliquer à l'AJDT, avant même de penser à la « démocratie participative » qui en est une forme avancée. L'objectif de favoriser l'expression de la diversité culturelle ne devrait pas poser de réels problèmes avec les projets engagés à ce jour (échanges de jeunes)
3 – Contribuer à la lutte contre la pauvreté et les inégalités	Cet objectif est très large. Les projets actuels semblent être en mesure de contribuer à l'atteindre, indirectement, par le biais des projets pluriannuels de formation professionnelle (personnel médico social par exemple) et par le biais de l'action économique. Mais il faut bien noter que, sur ce point, le public cible actuel n'est pas particulièrement le public en grande difficulté économique
4 – Assurer l'accès de la population aux services essentiels, participer à la lutte contre la pollution, le changement climatique et la désertification	Cet objectif n'est pas pris en compte directement dans le cadre de la coopération décentralisée actuelle entre l'Aveyron et Tulcea. Par contre, il peut l'être tout à fait à travers les projets de développement local, par exemple pour l'eau potable ou l'assainissement, que l'AJDT et l'ACOOPI pourraient promouvoir conjointement sur financements internationaux. Aucune action ne semble prévue en matière de protection de l'environnement, sujet important en Roumanie et sur le Danube, mais qui semble assez tabou.
5 – Sauvegarder la biodiversité, les ressources en eaux et les sols	Il en est de même de l'objectif 5 pour lequel aucune action n'est prévue, alors même que cet objectif est de plus en plus important. Il devrait être pris en compte par le biais de nouveaux projets agricoles.
6 – Promouvoir un développement économique, social et écologique responsable	Les actions menées, ou envisagées, en matière de développement économique ne marquent pas clairement une orientation vers un modèle de développement durable. Des actions comme celles qui sont prévues en matière de tourisme pourraient le permettre.

**NOTE :** Il est bien sûr trop tôt, après une seule année d'application de la nouvelle convention, pour porter un jugement franc sur la prise en compte des objectifs. Les observations ci-dessus se réfèrent davantage à des tendances.

## 2 - Un processus qui satisfait les critères de la coopération décentralisée

### *Rappel des fondements et des principes*

La pratique de la coopération entre l'Aveyron et Tulcea est largement en conformité avec les fondements et les principes de la coopération décentralisée pour un développement durable<sup>21</sup>.

Ces fondements sont les suivants :

- *Egalité* : « La coopération met en œuvre des partenaires égaux sur le plan des droits, devoirs et responsabilités ».
- *Solidarité* : « La coopération doit permettre d'identifier ensemble les besoins des territoires partenaires et élaborer des stratégies et projets de développement améliorant les conditions de vie du plus grand nombre ».

<sup>21</sup> Charte de la coopération décentralisée pour un développement durable – Avril 2004

- *Réciprocité* : « La coopération décentralisée repose sur une logique de partage (...) La valorisation des acteurs, de leurs savoirs et de leurs savoir-faire fonde ce principe ».
- *Subsidiarité* : « La coopération s'attachera (...) à accompagner l'émergence de pouvoirs locaux autonomes et démocratiques, mais aussi de systèmes de gouvernance locale participative ».

Rappelons, également, que dans sa *mise en œuvre*, la coopération décentralisée doit s'appuyer sur les principes méthodologiques suivants :

- *Partenariat* : « Tout projet de coopération doit mobiliser l'ensemble des partenaires concernés des collectivités territoriales (...) et les associer dès la conception et tout au long de sa mise en œuvre ».
- *Participation* : « La spécificité de la coopération décentralisée est d'être une coopération de territoire à territoire, impliquant dans la durée l'ensemble des acteurs présents ».
- *Formation* : « La formation de l'ensemble des acteurs des territoires concernés est indispensable pour assurer une compréhension commune des enjeux et leur permettre une participation active et éclairée à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets ».
- *Transversalité* : « Tout projet de coopération se doit d'aborder, dès sa conception, l'ensemble des enjeux environnementaux, économiques, sociaux et culturels des territoires ».
- *Articulation entre les territoires et dans le temps* :

Rappelons, enfin, qu'en matière de *suivi*, le partenariat doit répondre aux critères suivants :

- *Transparence* : « Les rôles et responsabilités de chacun doivent être clairement définis ».
- *Information* : « Les habitants des collectivités territoriales doivent être informés des actions entreprises et être associés à leur réalisation ».
- *Evaluation* : « La conduite d'une évaluation permanente et concertée du partenariat et de la pertinence des projets menés dans le cadre de la coopération décentralisée est indispensable ».
- *Capitalisation* : « Les partenaires du projet doivent s'attacher à ce que l'expérience tirée de leur coopération soit capitalisée, valorisée et exploitable par l'ensemble des acteurs de la coopération décentralisée ».

### ***Prise en compte de ces critères dans le cas de la coopération Aveyron Tulcea***

Le tableau ci-après résume le point de vue de la mission d'évaluation sur l'application, au cas Aveyron Tulcea, des 13 critères contenus dans la Charte de la coopération décentralisée pour un développement durable :

Critère	Evaluation
<b>Egalité</b>	La pratique de la coopération Aveyron Tulcea montre à l'évidence que le souci de maintenir des relations égalitaires est permanent
<b>Solidarité</b>	La coopération Aveyron Tulcea prend largement en compte le critère de solidarité. C'est la solidarité avec les plus démunis, qui a poussé le département à faire le choix d'une intervention en Roumanie, auprès d'une collectivité locale. . De nombreuses actions dans le domaine social, en particulier auprès de personnes handicapées et orphelines, ont été mises en place depuis le début de la coopération avec le Judet de Tulcea.
<b>Réciprocité</b>	Ce critère d'un « partenariat mutuellement équitable » faisant en sorte que les particularités de chacun sont sources d'enrichissement mutuel est amplement satisfait
<b>Subsidiarité</b>	Beaucoup de progrès ont sans doute été accomplis depuis la création de l'AJDT, mais des efforts sont encore nécessaires pour asseoir une démocratie solide.
<b>Partenariat</b>	La coopération Aveyron Tulcea vise bien à mobiliser l'ensemble des partenaires. Elle y parvient très correctement du côté aveyronnais, même si l'on peut toujours trouver de nouveaux partenaires à impliquer, en particulier d'autres collectivités territoriales. Elle y parvient moins bien du côté roumain.
<b>Participation</b>	La coopération Aveyron Tulcea est plutôt une coopération de « territoire à ville » et non pas de « territoire à territoire », comme cela serait souhaitable. Un ré-équilibre du côté roumain avec l'implication d'autres acteurs, en particulier des collectivités territoriales, serait profitable.
<b>Formation</b>	Un grand effort de formation a été réalisé depuis le début de cette coopération, et ceci dans les divers domaines touchés par le programme : cohésion sociale, démocratie locale, développement local, échanges culturels
<b>Transversalité</b>	Cette transversalité semble bien avoir été recherchée de manière systématique mais la mise en cohérence des initiatives ne semble pas avoir été toujours atteinte, avec une impression rémanente de dispersion
<b>Articulation entre territoires</b>	Il ne semble pas y avoir eu de claire prise en compte des autres niveaux territoriaux : communes et région et cela vaut aussi bien pour l'Aveyron que pour Tulcea. Quelques communes commencent juste à être impliquées, mais peu de relation avec les régions.
<b>Transparence</b>	Si les rôles et les responsabilités de chacun semblent assez bien définis entre l'ACOOPI et l'AJDT, cela ne semble pas tout à fait le cas entre l'AJDT et ses partenaires de terrain
<b>Information</b>	L'information des habitants de l'Aveyron ne semble pas suffisante même si des actions comme l'exposition récente a permis d'améliorer l'information sur l'existence même de ce partenariat entre l'Aveyron et Tulcea. Dans le cas de Tulcea l'information semble encore balbutiante.
<b>Evaluation</b>	Une évaluation externe de la coopération Aveyron Tulcea a déjà été réalisée en 1997. Une deuxième évaluation externe est en cours qui permettra de tirer un bilan et de formuler un corpus de propositions pour améliorer la qualité de cette coopération. Par contre, un dispositif permanent de programmation suivi évaluation associant les divers partenaires aurait été bien utile entre deux évaluations externes.
<b>Capitalisation</b>	Un effort est sans doute à faire pour capitaliser et valoriser davantage les acquis d'une expérience de coopération vieille maintenant de 15 ans et qui est globalement positive. Le Département pourrait utilement envisager la capitalisation et la valorisation de l'expérience sous forme d'un cdrom, voire d'un ouvrage de capitalisation. Ce travail serait utile aussi bien à ses partenaires aveyronnais et tulcéens qu'aux autres projets de coopération décentralisée en France.

### **3 - Un projet assez conforme aux politiques nationales de coopération**

D'après les services de coopération de l'Ambassade de France à Bucarest, la coopération de la France avec la Roumanie a actuellement deux grandes priorités<sup>22</sup> :

- L'action sociale auprès des populations fragiles
- Le renforcement de la francophonie

Les services du ministère des Affaires étrangères à Paris considèrent, en complément, que la coopération décentralisée en Roumanie devrait avoir également comme priorités :

- Le renforcement des ONGs
- L'appui au processus démocratique
- La mise en place de véritables politiques publiques
- La formation à la délégation de services publics

en plus de l'action sociale, en particulier la protection de l'enfance et l'aide aux personnes âgées.

L'action sociale constitue depuis le départ un thème essentiel d'intervention de l'Aveyron. Quant au développement de la francophonie, il est bien une résultante de l'ensemble du processus et en particulier des très nombreux échanges et des très nombreuses missions<sup>23</sup> réalisées par des roumains en Aveyron et par des français à Tulcea. Les thèmes prioritaires d'action évoqués par le ministère peuvent constituer une trame intéressante pour des actions futures.

### **4 - Un projet qui renforce incontestablement la présence française en Roumanie et à Tulcea**

La présence permanente française à Tulcea est discrète. Cependant, la multiplicité et la diversité des actions menées par le Département de l'Aveyron depuis toutes ces années, ont incontestablement contribué à distiller un état d'esprit pro français, ou, plus précisément, « pro aveyronnais », au sein des institutions et des organisations de Tulcea.

De nombreux indices permettent de l'affirmer, comme le maintien d'un cours de français dans un lycée de Tulcea à l'initiative de Mr Bara, alors Inspecteur de l'académie, responsable du secteur enseignement dans le cadre de la coopération Aveyron-Tulcea. La présence d'un bibliobus aveyronnais qui est appelé à sillonner le département, stationné devant la bibliothèque de Tulcea, constitue un symbole de cette présence.

---

<sup>22</sup> Rencontre à l'ambassade de France à Bucarest avec le Service de Coopération et d'Action Culturelle

<sup>23</sup> 253 missions dans un sens ou dans l'autre en 14 ans c'est-à-dire 18 missions par an

## V – EVALUATION DES ACTIONS DE COOPERATION

### 1 -Appréciation d'ensemble

Les actions réalisées ont été *pertinentes* dans leur ensemble. Il était sans doute essentiel au départ, compte tenu de la situation du pays après la révolution, de se centrer sur l'action sociale, mais il était tout aussi essentiel de diversifier rapidement les domaines d'intervention pour permettre à des partenaires aveyronnais très divers d'apporter des éléments de réponse à une multiplicité de problèmes qui se posaient à Tulcea.

Dans l'ensemble, les résultats obtenus, comparés aux moyens mobilisés, ont été satisfaisants. Cela est particulièrement vrai pour la plupart des secteurs, en particulier pour le domaine de l'action sociale, pour le domaine de l'enseignement et pour le domaine des échanges culturels.

### 2 - Cohésion sociale

Avec des dépenses de 240 065 €, soit 26 674 € par an, ce secteur a drainé 43,7 % des moyens financiers réservés aux actions. Ce secteur d'intervention regroupe les actions sociales mais aussi l'enseignement, général et professionnel.

#### **Action sociale**

L'objectif général de ces actions a été la mise en place d'une politique de protection sociale pour le Judet de Tulcea. Elle s'est centrée sur l'insertion sociale des personnes handicapées de Tulcea.

La mise en œuvre de ces actions a été confiée par le département à l'ADAPEAI Association départementale de parents et d'amis de personnes handicapées mentales, sous coordination de l'ACOOPI. Du côté roumain, elle a été confiée à la Direction de l'Action sociale, service de la protection de l'enfance, qui dépend du Conseil départemental de Tulcea. Elle a associée, une fois créée, l'Association de parents d'enfants handicapés.

A partir de 1993 et jusqu'en 1999, l'ADAPEAI a travaillé, à Tulcea, avec l'Association des personnes handicapées (Handicapilor). Dans ce contexte, elle a créé un centre de jour de rééducation : le Centre Crisp, mais l'action a été suspendue en 1999 à la suite de difficultés surgies du côté roumain. En 2001, le Conseil départemental de Tulcea a demandé à l'ADAPEAI un appui pour favoriser l'insertion des personnes handicapées, à la suite de la décentralisation vers le Conseil départemental de toutes les questions concernant l'enfance en difficulté.

Les actions menées par l'ADAPEAI et ses partenaires ont concerné : 1) l'organisation interne des centres dépendant du Conseil départemental et la formation du personnel, 2) l'appui à la création de centres d'apprentissages pour adolescents handicapés, 3) l'appui à la constitution de l'association des parents d'enfants déficients de Tulcea. 4) la mise en évidence de l'importance du diagnostic précoce et la prise en charge adaptée pour prévenir le handicap et éviter le sur-handicap.

2005 a marqué une étape avec la préparation d'un projet pluriannuel et multi partenarial de création du Centre de formation des travailleurs sociaux à Tulcea.

Ce projet sera réalisé en partenariat avec le centre de formation aux métiers de l'intervention sociale de la région Rhône Alpes – l'IREIS. Une convention a été signée entre les partenai-

Les bénéficiaires de ce projet seront les personnels de la Direction de l'action sociale de Tulcea, les enfants accueillis dans les centres de la DAS, les parents d'enfants handicapés et les adolescents et enfants handicapés.

### **Enseignement**

Une action importante a concerné l'appui technique et méthodologique à la mise en place d'une pédagogie active, centrée sur l'enfant, en école maternelle. Elle a eu comme acteur principal, du côté aveyronnais, l'AGIEM – Association générale des instituteurs des écoles maternelles et du côté roumain l'Inspectorat scolaire départemental de Tulcea.

Cette action s'est concrétisée par la réalisation d'une classe maternelle pilote dans l'école N° 17, par la formation de cadres (9 dans l'Aveyron) et d'enseignants roumains (14 personnes dans l'Aveyron 10 missions de formation à Tulcea) à la pédagogie active, par un appui pédagogique à la Maison de la didactique de Tulcea, par la réalisation de 4 centres de ressources à Baia, Tulcea et Isaccea, par la création d'une mallette pédagogique.

Une deuxième action importante, démarrée en 1999, a concerné le transfert de ressources scientifiques et technologiques dans le domaine agroalimentaire. Ce partenariat a impliqué, du côté aveyronnais, le lycée d'enseignement général et technologique en agriculture et agroalimentaire de Rodez (LEGTA) et le Groupe scolaire d'industrie alimentaire de Tulcea.

Cette action s'est concrétisée par un projet d'échanges techniques pour la fabrication d'un produit type : le salami d'été, par l'appui en équipement pour les laboratoires agroalimentaires du Groupe, ainsi que par l'organisation d'une semaine culturelle roumaine au LEGTA.

D'autres actions plus ponctuelles ont également été menées :

- Avec la Fédération départementale des aînés ruraux et les organisations professionnelles agricoles : fourniture de matériel pédagogique et de jouets pour les écoles.
- Avec le lycée d'enseignement général et technologique Monteil et le lycée industriel de Tulcea : appui à la mise en place d'un atelier de réparation automobile.
- Avec l'Inspectorat scolaire départemental de Tulcea : mise en place d'un professeur de français (2 ans)
- Avec l'Inspection académique de l'Aveyron et l'inspectorat de Tulcea : organisation d'un forum des formations à Tulcea (avril 2001)

Un projet pluriannuel de coopération dans le domaine de la formation professionnelle est actuellement en préparation entre ces deux inspectorats.

### • **Pertinence**

En matière d'*action sociale*, les actions menées dans ce secteur dès 1993 ont été tout à fait pertinentes compte tenu de la dramatique situation des enfants, en particulier des enfants handicapés au sortir de la révolution.

C'est ce constat qui avait motivé le choix du président Puech de concentrer l'action du département de l'Aveyron sur le Judet de Tulcea.

En matière d'enseignement, la mission a noté que l'intervention de l'AGIEM auprès des écoles maternelles avait certainement été très pertinente.

- **Cohérence**

En *matière sociale*, les moyens mobilisés ont été globalement faibles eu égard aux objectifs qui étaient ambitieux. Mais les actions se sont concentrées sur un nombre limité de structures d'accueil des enfants, en particulier le centre Cocori. La coopération aveyronnaise a permis d'appuyer des actions très concrètes comme la rénovation du dispensaire de Crisan dans le delta du Danube, ou la participer à la rénovation de l'atelier laverie près du centre Cristian.

La coopération a aussi permis de trouver des relais financiers comme celui de la Croix rouge aveyronnaise qui a financé une chaudière pour le Centre Cocori. Les interventions aveyronnaises, centrées sur les ressources humaines, plus que matérielles, ont donc été complémentaires de celles d'autres partenaires.

En *matière d'enseignement*, les moyens ont été globalement faibles pour des actions assez nombreuses. Compte tenu de l'importance de la formation professionnelle pour un pays comme la Roumanie, il apparaît un peu dommage que les moyens aient été aussi limités.

- **Efficacité**

De bons résultats ont été obtenus dans le secteur social, en particulier du fait des actions de formation qui ont touché *34 personnes*. La mission a pu constater que 94% des personnes formées étaient encore présentes dans les structures. Les roumains interrogés par la mission ont considéré qu'un changement significatif dans les méthodes de travail avait été opéré. De nouvelles qualifications, par exemple en psychomotricité, ont été obtenues. L'avis des partenaires aveyronnais ne semble pas, toutefois, aussi positif. Ils considèrent en effet que le système reste rigide avec une hiérarchie toujours prépondérante, qui laisse peu de place à l'initiative individuelle et qui offre une certaine résistance aux changements.

Il convient, enfin, de noter que l'ADAPEAI a contribué à la création de *l'Association des parents d'enfants* handicapés de Tulcea dont le rôle devait être important comme un partenaire essentiel du projet. En réalité, l'Association semble, malheureusement, être encore tenue relativement en marge par l'administration roumaine.

Dans le domaine de l'enseignement, les actions donnent l'impression d'une certaine dispersion qui a certainement nuit à l'efficacité, compte tenu de la faiblesse des moyens mobilisés. L'accent mis sur le transfert de compétences, sur les méthodes pédagogique, sur les supports pédagogiques paraît avoir contribué à l'efficacité des actions menées.

### **3 - Démocratie locale**

Sous ce terme, le Conseil général de l'Aveyron entend les actions d'information et de formation menées par des fonctionnaires de 5 services du Département, en appui à la mise en place des services homologues du Conseil départemental de Tulcea.

Ces actions, dont le but final est le *transfert de compétences*, incluent l'accueil en Aveyron, dans les services du Conseil général ou sur le terrain, des fonctionnaires des services correspondants du Conseil départemental de Tulcea, pour des stages de une à deux semaines.

Ces actions ont débuté en 1996, peu après la création des départements autonomes en Roumanie, et donc du Conseil départemental de Tulcea. Elles se sont terminées en 2001. Durant la période 14 cadres roumains sont venus en Aveyron et 13 cadres aveyronnais se sont rendus à Tulcea.

Ces échanges ont concerné le fonctionnement administratif, financier et juridique des collectivités locales, l'aménagement du territoire, la politique sociale, l'urbanisme, les routes, ... Avec un budget de 52 660 €, ce secteur a été le moins bien doté des 4 domaines d'intervention de la coopération décentralisée Aveyron Tulcea.

- **Pertinence de la démarche**

Les échanges entre les services du Conseil général de l'Aveyron et les services du Judet de Tulcea, par le biais de nombreuses missions visant à renforcer la démocratie locale en facilitant les *transferts de compétences*, ont été tout à fait pertinents.

Ces échanges ont concerné, sous contrôle du Directeur général des services, *Alain Cardron*, 5 directions du Conseil général : la Direction du personnel et de l'administration générale, la Direction des finances départementales, la Direction enfance et famille, la Direction des routes et infrastructures, la Direction informatique, télécommunications et organisation. A Tulcea, ce sont les services homologues qui ont été concernés : administration, finances, informatique, routes etc.

Ces échanges ont été perçus comme globalement efficaces par les deux parties. Une démarche aussi large de mobilisation des services d'une collectivité territoriale doit être signalée. Elle est spécifique par son ampleur comme par sa diversité et son inscription dans la durée. On peut déplorer, cependant, qu'elle n'ait pas pu être poursuivie ces dernières années.

Elle a incontestablement servi à informer et à former les *cadres roumains* du Conseil départemental de Tulcea et des structures associées. Cette information – formation s'est faite de deux manières :

- 1) lors de leurs stages en Aveyron, d'une durée de une à deux semaines, au cours desquels les cadres roumains ont pu visiter des réalisations, observer l'organisation, discuter avec leurs homologues et les « voir travailler » et en tirer les enseignements ;
- 2) lors des séjours des fonctionnaires aveyronnais dans le service correspondant à Tulcea.

La démarche a concerné des services déjà en fonctionnement comme des services nouveaux, en création au sein du Conseil départemental de Tulcea, comme cela a été le cas du service informatique. Dans ce cas précis, le chef de service s'est rendu 2 fois à Tulcea pour y travailler avec ses homologues roumains qu'il a également reçus à 2 reprises dans son service à Rodez.

La démarche des services a parfois servi à préparer des actions de terrain conduites par des associations, comme cela a été le cas pour la direction de solidarité départementale (enfance et famille) qui a réalisé des missions santé et actions sociale de 1992 à 1994, préparant en quelque sorte le terrain pour les interventions de l'ADAPEAI.

- **Cohérence des missions réciproques**

La démarche qui consiste à déplacer des fonctionnaires territoriaux en Roumanie puis à faire venir leurs homologues en France est cohérente et permet sans doute d'atteindre

l'essentiel des objectifs. L'analyse des rapports produits par les fonctionnaires en mission montre bien que les préconisations et les recommandations ont globalement été suivies d'effets, même si la carence de moyens constitue souvent un obstacle.

Une des contraintes signalées par les intéressés a été le problème de la langue qui, s'il n'a jamais constitué un obstacle majeur, a toutefois gêné la fluidité des échanges et sans doute handicapé la compréhension. La deuxième contrainte, sans doute plus importante, a été la courte durée des séjours des roumains en France ne permettant pas, bien souvent, d'approfondir suffisamment les thèmes. La raison évoquée par les partenaires roumains en est le coût, alors que seul le voyage est à la charge de la partie roumaine. L'ACOOPI considère de son côté qu'une durée supérieure à une ou deux semaines a tendance à déstabiliser les roumains.

Il faut noter que les propositions de mission (contenu et durée), faites par l'ACOOPI sont validées par les partenaires roumains qui n'ont jamais évoqué avec l'ACOOPI le problème de la durée des missions.

La mission d'évaluation reste, tout de même, sur l'impression que, dans certains cas, une durée de une ou deux semaines reste insuffisante.

- **Résultats obtenus**

Les fonctionnaires aveyronnais interrogés ont, en général, affirmé que les résultats obtenus avaient, dans leur ensemble, été conformes aux prévisions. Ils soulignent, en particulier, la grande motivation des fonctionnaires roumains « *très attentifs à nos expériences et à nos dispositifs, très motivés pour la compréhension des problèmes et les moyens d'y apporter des réponses* ». Ils soulignent fréquemment le rôle très positif des échanges pour l'évolution de l'organisation du travail et l'évolution de la culture administrative roumaine.

Parmi les résultats principaux obtenus pour le Judet de Tulcea, les fonctionnaires aveyronnais ont signalé : la préparation et la mise en place d'un service social pour Tulcea, l'aménagement des modes d'accueil de la petite enfance sur Tulcea, la promotion de l'accueil des enfants dans des familles, la production de documents d'information GRH, la préparation de plans de formation pour les fonctionnaires du Judet, la présentation de documents comptables et budgétaires, l'établissement d'un cahier de règlement des dépenses et un guide des procédures comptables, l'amorce de mise en place d'une Direction des routes, la privatisation de la régie départementale des routes, la création d'un service imprimerie et d'un service informatique.

Certains résultats ont, toutefois, été limités par 1) le manque de moyens humains, matériels et financiers, dont a souffert et souffre encore la partie roumaine, même si la situation s'est bien améliorée, 2) des contraintes réglementaires parfois très lourdes, et 3) les changements fréquent de personnel qui ont fait que les interlocuteurs étaient parfois différents à chaque mission.

#### **4 - Développement local**

Cette coopération a concerné 3 secteurs : le développement agricole, le développement touristique et les échanges entre entreprises.

Elle a donné des résultats concrets, en particulier dans le domaine des échanges d'entreprises mais ces résultats semblent bien loin des attentes initiales des partenaires. Cela vaut, en particulier, pour le domaine de l'agriculture. La coopération dans le

domaine du tourisme, initiée en 1997, a tardé à démarrer réellement. Elle se poursuit actuellement.

Le budget attribué au développement local, qui inclut l'économie, l'agriculture et le tourisme a été de 111 680 €.

## 1 - Développement agricole

Avec la pêche et le tourisme, l'agriculture représente un secteur essentiel pour l'économie de Tulcea.

Avec un montant de 91 234 €, ce secteur a drainé 81,7% des moyens attribués au développement local.

Cette action a été menée pour l'essentiel par la Chambre d'agriculture de l'Aveyron. Elle a associé ponctuellement plusieurs autres organisations et structures agricoles, telles que l'Ordre des vétérinaires, le Centre technique de la viande, l'ADPSA<sup>24</sup>, le CDJA<sup>25</sup>, la SETEF, l'ICEO<sup>26</sup>, la COOPELISO<sup>27</sup>. Du côté roumain, elle a associé, outre l'AJDT, la CUMA de Lunca, l'Association des éleveurs ovins de Stejaru et la Sté agricole Nalba SRL.

Les actions ont débuté dès 1993 avec la formation en Aveyron de 13 jeunes agriculteurs roumains pendant 2 mois. Deux autres agriculteurs ont reçu une formation complémentaire en 1994. Le directeur de la section agriculture de la Chambre de commerce de Tulcea a été formé en 1996.

De 1998 à 1999, une ferme d'élevage à vocation pédagogique (M.Ion Ion) et une CUMA ont été mises en place avec un appui financier de l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie et l'appui technique de la Chambre d'agriculture de l'Aveyron.

De 1998 à 2000, la Chambre d'agriculture a apporté son soutien à l'Association des éleveurs ovins de Stejaru, en vue d'améliorer la race locale Spanca. En 2001, c'est une mission de diagnostic viticole de la commune de Niculitel qui a été réalisée.

En 2000, le CDJA et l'ADPSA ont réalisé une mission exploratoire à Tulcea et en 2001 ce sont 5 agriculteurs aveyronnais qui ont réalisé une mission de découverte de l'agriculture roumaine. En 2002, 2 techniciens d'insémination artificielle bovine ont été formés en Aveyron.

Aucune action n'est en cours à l'heure actuelle dans le Judet de Tulcea. La Chambre d'agriculture de l'Aveyron mène, par contre, diverses autres actions en Roumanie (amélioration de la filière laitière du département de Vâlcea, formation des agents de l'Association nationale de conseil agricole, appui au projet de collecte de lait du département de Arad).

### ***Les causes d'un échec relatif***

La coopération en matière agricole n'a, certes, pas donné les résultats escomptés au démarrage. Les acteurs aveyronnais souhaitaient, avant tout, aider les roumains à développer le modèle d'agriculture familiale organisée, prépondérante en Aveyron (petits agri-

<sup>24</sup> ADPSA : Association Départementale de Promotion Sociale Agricole -

<sup>25</sup> CDJA : Centre Départemental des Jeunes Agriculteurs

<sup>26</sup> Institut de Coopération avec l'Europe Orientale

<sup>27</sup> Coopérative d'Élevage du Sud Ouest

culteurs en système de polyculture élevage, organisés en coopératives et mutuelles, dans le cadre d'une économie sociale). Les premières actions ont consisté à faire venir en stage en France de jeunes agriculteurs roumains qui, dans l'ensemble, se sont montrés très peu intéressés par les propositions aveyronnaises.

La mission d'évaluation a cependant pu constater que les efforts réalisés au départ n'avaient pas été totalement perdus et qu'ils avaient permis de créer des *conditions favorables* à une reprise éventuelle de la coopération dans un secteur aussi primordial pour la Roumanie et pour Tulcea que le secteur agricole et rural.

Les causes principales de cette « absence de réussite » semblent être les suivantes :

- Inadéquation entre le modèle de développement agricole préconisé par les autorités et que les agriculteurs roumains venus en Aveyron avaient en tête et le modèle de la « *petite agriculture familiale* » que les aveyronnais considéraient comme le seul possible et le seul souhaitable;
- Absence, en Roumanie, de structures de représentation et de développement qui auraient pu être les interlocutrices de la chambre d'agriculture de l'Aveyron et des autres organisations agricoles ;
- Réticence des roumains, bien compréhensible après 50 ans de collectivisme, vis-à-vis d'un modèle français faisant largement appel à la coopération, alors qu'ils assimilaient le coopérativisme au modèle de l'économie collectivisée ;

▪ ***Des facteurs potentiels de réussite pour un futur proche***

Des actions dans l'agriculture peuvent maintenant réussir. Le premier facteur de réussite est l'évolution de la situation de l'agriculture roumaine.

- Nous ne sommes plus en 1995. Le modèle de l'exploitation agro-industrielle, capitalistique, peu créatrice d'emplois, fortement consommatrice de terres, sur-consommatrice de technologie<sup>28</sup>, qui paraissait être le seul modèle possible, trouve clairement ses limites. De petits agriculteurs roumains comprennent maintenant que le modèle de l'agriculture familiale combiné avec la coopération (constitution de CUMA par exemple) constitue une solution pour l'avenir ;
- Une loi d'orientation agricole a été votée en 2002. Elle précise la taille des exploitations familiales qui pourront obtenir les aides de l'Europe ;
- La même loi a confirmé la création de l'ANCA, agence nationale de consultance agricole, qui aura une antenne à Tulcea, l'OJCA Office Départemental de Consultance Agricole ;

---

<sup>28</sup> Un agriculteur français, que nous avons aperçu, cultive déjà 2 000 Ha de céréales dans la commune rurale de Lunca, proche de Tulcea. Selon les agriculteurs du village, il envisagerait d'étendre son exploitation à 5 000 Ha, alors que les agriculteurs roumains de la localité ont reçu 10 ha chacun et parviennent difficilement, par des locations, à regrouper les 30 ou 40 ha nécessaires à leur survie. La commune offre des terrains d'excellente qualité pour 500 € l'hectare. Le développement de ces exploitations modèle US chasse de l'agriculture les paysans et leurs enfants qui émigrent vers les villes ou vers les pays de l'UE.

- La Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Tulcea est convaincue que des partenariats peuvent être mis en place dans le domaine de l'agriculture entre Tulcea et Rodez ;
- La Chambre d'agriculture de l'Aveyron a renforcé ces dernières années sa coopération dans la filière laitière avec deux autres départements roumains et elle serait prête à utiliser Tulcea comme « tête de pont » en Roumanie pour ses actions agricoles ;
- La même Chambre paraît disposée à reprendre une coopération avec Tulcea en particulier pour des échanges de stagiaires et pour le développement de la filière laitière. Les autres structures agricoles seraient certainement prêtes à s'impliquer à nouveau si les actions sont bien balisées et correspondent à une demande réelle de la part des roumains ;
- Un conseiller du ministre de l'agriculture de Roumanie connaît particulièrement bien le département de l'Aveyron dans lequel il a effectué un stage de 6 mois. Le président de la Chambre, Mr Laurens, a gardé des contacts avec lui. Cela permettrait sans doute d'associer le ministère roumain à une action nouvelle en matière agricole ;
- Des communes rurales roumaines, comme Stejaru, sont prêtes à se mobiliser et il apparaît maintenant que des communes aveyronnaises seraient également prêtes à s'impliquer dans des actions de coopération décentralisée avec des communes rurales de Roumanie ;

A partir des contacts de la mission en Aveyron (Chambre d'agriculture) et en Roumanie (mission agricole de l'ambassade, Chambre de commerce et d'agriculture de Tulcea, maire et éleveurs de Stejaru), deux pistes sembleraient à privilégier :

(1) la formation en Aveyron de jeunes agriculteurs roumains autour du thème du développement durable, incluant des thèmes comme la conservation de l'environnement, l'agriculture biologique mais également la coopération agricole. Des stages en Roumanie pour de jeunes aveyronnais pourraient, également, être proposés ;

(2) l'appui de la Chambre d'agriculture, de l'EDE<sup>29</sup> et des professionnels aveyronnais de l'élevage, en particulier l'association OVITEST<sup>30</sup> à une action intégrée d'appui à la filière ovine à Tulcea.

Le président de la Chambre, Mr Laurens, préconise la mise en place d'une *action pilote expérimentale* montée en partenariat avec le ministère roumain de l'agriculture, avec l'appui du ministère français de l'agriculture et qui aurait comme chef de file la Chambre d'agriculture de l'Aveyron.

▪ **Perspectives d'appui de l'AJDT au secteur agricole**

L'AJDT nous paraît actuellement très éloignée des problèmes de l'agriculture. Elle ne dispose pas des cadres techniques compétents sur ces sujets et ne semble pas être en

<sup>29</sup> Etablissement Départemental de l'Élevage de l'Aveyron

<sup>30</sup> OVITEST : association professionnelle aveyronnaise en charge de l'amélioration des races par l'insémination artificielle

mesure de travailler de près avec les structures agricoles roumaines directement concernées.

Par contre, le Directeur exécutif de l'AJDT, *Constantin Cabuz*, a lui-même insisté sur l'importance d'impliquer les communes rurales de Tulcea dans le processus de la coopération décentralisée. Il pourrait donc, sans doute, être amené à impliquer l'AJDT sur le thème de l'agriculture à la demande conjointe de partenaires roumains et français, même si le rôle de l'AJDT n'est pas d'assurer la maîtrise d'œuvre d'un projet de ce type.

Le cas de la commune roumaine, de peuplement initial macédonien, de Stejaru<sup>31</sup>, 2 500 habitants, 15 000 moutons, est exemplaire à cet égard.

Son nouveau maire, Dumitru Enache, ingénieur agronome et éleveur ovin, a séjourné en Aveyron au début de la coopération agricole avec Tulcea. Il veut absolument améliorer la race locale Spanca par l'introduction de reproducteurs de race Lacaune et développer la filière viande ovine de qualité biologique en direction du marché allemand, le plus porteur d'Europe.

Il souhaite parvenir, à terme, à faire aboutir un projet de laiterie fromagerie coopérative. Les éleveurs de sa commune, organisés au sein de l'Association des éleveurs ovins de Stejaru, se disent prêts à le suivre. Ils disposent des moyens financiers nécessaires. Ils souhaiteraient démarrer avec une importation d'animaux reproducteurs Lacaune ou avec la mise en place d'un programme d'insémination artificielle.

Une action de ce type devrait intéresser la mission économique française à Bucarest qui dispose d'un expert agricole. Un autre expert français est d'ailleurs en poste au ministère de l'agriculture. Il a dans ses thèmes de travail le développement de l'agriculture biologique en Roumanie.

Cette action pilote pourrait être exemplaire d'une coopération à la fois technique et commerciale entre Tulcea et l'Aveyron, associant, du côté roumain, une commune rurale, un groupement d'éleveurs, une agence de développement local et une chambre de commerce<sup>32</sup>. Du côté français, elle pourrait associer la Chambre d'agriculture de l'Aveyron, l'Etablissement Départemental de l'Elevage - EDE, les professionnels de la filière ovine, en particulier OVITEST structure spécialisée d'insémination artificielle, qui dispose d'un centre important en Aveyron.

## 2 - Développement touristique

La situation de Tulcea en matière de développement touristique peut se résumer ainsi<sup>33</sup> :

- Avec le Delta, le littoral et les zones de lacs et de montagnes de l'intérieur, les monastères, le potentiel de Tulcea est considérable. Le potentiel est estimé à 1 million de touristes par an, contre 50 000 actuellement ;
- Le département de Tulcea n'a pas encore de politique et de stratégie clairement définies et mises en application ;

<sup>31</sup> La mission a rencontré le maire à Tulcea, lui a rendu visite dans sa commune de Stejaru et a rencontré plusieurs éleveurs.

<sup>32</sup> A condition, toutefois, que les relations entre le président de la Chambre et le Directeur exécutif de l'Agence, s'améliorent.

<sup>33</sup> A partir des points de vue énoncés par le CDT, l'APATAR, l'ANTREC

- Les acteurs du secteur touristique ne sont pas organisés ;
- Le besoin de formation des professionnels, mais aussi de la population, à l'approche tourisme durable est considérable ;
- Les investissements privés sont nombreux, en particulier dans le delta, mais anarchiques, trop souvent incontrôlés ;
- Le danger de dégradation du paysage et de l'environnement en général est très présent ;
- Le delta a perdu 50% de sa clientèle en 2005, en raison de la peur de la grippe aviaire<sup>34</sup>.

Ce secteur n'a consommé que 15 734 €, soit 14% du montant consacré au domaine du développement local.

Les actions tourisme ont été menées d'une part par la mission Tourisme de la Chambre d'agriculture de l'Aveyron et d'autre part par le Comité départemental du Tourisme.

**Le Comité Départemental du tourisme** intervient depuis 1993. Il a réalisé au total 14 missions à Tulcea (5 missions aveyronnaises et 2 missions roumaines).

L'action du Comité a débuté par une analyse du potentiel touristique du delta du Danube (1993) puis une expertise des hébergements, des ressources halieutiques et de la commercialisation (1994 -1996) en liaison avec la Chambre de commerce et d'industrie de Tulcea. Durant cette période le CDT avait accueillis des stagiaires roumains (4) et envoyé en stage hôtellerie des jeunes du lycée de Saint Chély d'Apcher (12).

La mission tourisme intervient depuis 2001 avec l'APATAR<sup>35</sup> et a réalisé un diagnostic des hébergements de tourisme rural et du potentiel touristique de Tulcea. En 2002, l'ANTREC a envoyé 2 personnes en Aveyron auprès de l'APATAR pour un stage d'une semaine sur la gestion d'un réseau d'hébergements ruraux.

L'action du CDT a été reprise en 2003 à la demande conjointe de l'AJDT et du Conseil départemental de Tulcea avec pour objectifs : 1) Appuyer la mise en oeuvre du Plan Stratégique de Développement Touristique de Tulcea (3 ans) et 2) Appuyer l'organisation de la structure de coordination des acteurs du développement touristique de Tulcea.

La mission du CDT de fin 2003 a permis l'élaboration d'un document de stratégie pour le développement touristique de Tulcea. Durant toute l'année 2004, divers échanges ont eu lieu par l'intermédiaire de l'ACOOPI. Le Conseil départemental, de son côté, a créé le bureau Tourisme en 2003 (devenu service Tourisme en 2005) et a recruté 3 techniciennes en tourisme pour les mettre à disposition du projet. Une de leur mission a consisté à mettre en place une base de données et à créer un site Internet. Le Conseil départemental a réalisé une mission d'élus en Aveyron. Le suivi à Rodez est réalisé par le directeur exécutif de l'AJDT qui consacre toujours 1 ou 2 jours au secteur Tourisme lors de ses visites annuelles.

Une mission en 2005 a permis au CDT de travailler sur des points plus précis avec le Conseil départemental, avec des institutions comme la réserve de la biosphère et avec des professionnels (ANTREC, Vox Deltae).

<sup>34</sup> Les professionnels de l'ANTREC n'ont accueilli, en 2005, que 4 000 touristes contre 8 000 en 2004

<sup>35</sup> APATAR – Association pour la promotion et l'accueil touristique dans l'Aveyron rural (Gîtes de France, Bienvenue à la ferme) – L'APATAR regroupe 600 adhérents (5 000 lits).

- **Pertinence de la méthode**

Après quelques cafouillages de départ, qui s'expliquent sans doute par le fait que les roumains n'étaient pas encore prêts à aborder ce thème, les actions dans le domaine du tourisme ont bien redémarré en 2003.

Elles ont permis la réalisation de quelques actions pertinentes, déroulées selon un schéma logique, du diagnostic à la définition d'une stratégie.

L'approche « tourisme rural durable » préconisée dans le cadre de cette coopération, qui associe, du côté français, le Comité Départemental du Tourisme - CDT de l'Aveyron et l'APATAR et du côté roumain, le Conseil départemental, l'AJDT et l'ANTREC principalement, est bien la seule souhaitable pour Tulcea qui peut très bien prendre une toute orientation et dilapider rapidement un potentiel touristique assez considérable.

- **Cohérence des moyens**

Le CDT Aveyron a réalisé des missions sur place afin d'élaborer un diagnostic puis une stratégie et a accueilli des stagiaires roumains en Aveyron. Ces moyens sont cohérents mais ils demeurent très faibles. Les séjours des roumains sont trop courts. Un temps trop long se passe entre les missions et, dans l'intervalle, la situation ne semble pas évoluer beaucoup à Tulcea. Les moyens semblent donc globalement insuffisants.

A Tulcea, plusieurs problèmes semblent se poser :

- 1) l'équipe de 3 jeunes techniciennes recrutées par le Conseil départemental, ne semble pas avoir une expérience concrète de développement touristique<sup>36</sup>. C'est pour pallier en partie cet inconvénient que l'ACOOPI se propose de faire venir ces personnes en stage auprès du CDT et de l'APATAR en 2006 ;
- 2) l'articulation n'est pas précise entre les fonctions que doit assumer le chargé de mission tourisme au sein de l'Agence et les fonctions du nouveau service tourisme du Conseil départemental ;
- 3) la carence d'un partenariat réel entre les divers acteurs du développement touristique de Tulcea est réelle, or ce partenariat est indispensable pour créer des synergies. C'est d'ailleurs l'un des deux objectifs de la coopération en matière de tourisme que de favoriser la constitution d'une structure de coordination des acteurs du développement touristique de Tulcea.

- **Conformité entre prévisions et résultats**

Pris globalement, les résultats sont assez conformes aux prévisions. Le diagnostic a été réalisé, la stratégie a été élaborée. Une équipe roumaine constituée de 3 techniciennes, plus un chargé de mission à l'AJDT, est en place, un site Internet a été créé, des plaquettes de présentation ont été rédigées et imprimées, une base de données a été conçue.

Mais le site Internet n'est toujours pas opérationnel et les plaquettes telles qu'elles ont été conçues, ne semblent pas bien correspondre à la demande de la clientèle actuelle. Des acteurs clés, comme la Réserve de la Biosphère du Delta du Danube, ne semblent pas associés à la réflexion sur les actions futures<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Deux d'entre elles ont une formation de juriste et la troisième est ingénieur biochimiste

<sup>37</sup> La Réserve a, semble-t-il, été consultée par la dernière mission CDT mais aucune rencontre entre les acteurs locaux ne semble avoir été organisée depuis lors.

### 3 - Echanges économiques

Avec un montant de 4 712 € seulement, l'apport financier de la coopération décentralisée au développement d'échanges dans ce secteur a été extrêmement modeste. Il faut, cependant, prendre en compte le fait que la chargée de mission de l'ACOOPI consacre une partie de son temps à faciliter les mises en relation entre entreprises. Ce coût spécifique, non individualisé, est noyé dans le coût de fonctionnement général de l'ACOOPI.

Diverses actions ont été menées par l'ACOOPI en appui aux entreprises aveyronnaises intéressées par des relations d'affaire avec la Roumanie ainsi qu'en appui à des sociétés privées roumaines.

#### **Appui aux entreprises roumaines**

De 1996 à 1998, accueil de stagiaires d'entreprises roumaines de la mécanique et de la boulangerie-pâtisserie (2 personnes de la Sté Cristea, 1 personne de la Sté Lazar, 1 personne de la Sté Europolis SA,) par la Chambre des métiers de l'Aveyron.

Par la suite, la Chambre des métiers a été mise à contribution pour aider des entreprises de transformation de la viande (Sté Matroz) et de la boulangerie (Sté AMP Tornea) à améliorer et diversifier leur production. Le centre technique de la viande a été associé à l'action auprès de la Sté Matroz.

En 2002, grâce à l'appui de la Concession Renault Rodez (Sté Fabre-Rudelle), la première Concession Renault Dacia a été ouverte à Tulcea (Sté Star 2000).

En partenariat avec des cabinets médicaux et vétérinaires aveyronnais, des stagiaires roumains de la Direction sanitaire de Tulcea, de l'Hôpital de Tulcea et de la Direction vétérinaire de Tulcea et de la Sté Carniprod, ont été accueillis en Aveyron.

Au total, 8 entreprises tulcéennes et divers services déconcentrés ont été concernées par ces actions d'appui.

#### **Appui aux entreprises aveyronnaises**

En 1999, organisation par l'ACOOPI d'une mission de 3 entreprises aveyronnaises en Roumanie (menuiserie industrielle et ameublement).

En 2001 et en 2002 : Réunion, avec la Chambre de commerce et d'industrie de Rodez, des entreprises aveyronnaises qui travaillent avec la Roumanie pour tirer un bilan et informer d'autres entreprises.

2003 : Organisation par l'ACOOPI et le bureau d'études aveyronnais Défi 12 d'une mission de la SOFOP (mécanique de précision) en Roumanie.

2004 : Mise en place par la CCI de Rodez et l'ACOOPI de cours de roumain pour les entreprises aveyronnaises.

#### **Appui à l'AJDT**

Depuis 2003, Aveyron Expansion, outil de développement économique du Conseil général, intervient en appui auprès de l'AJDT. En 2003, Aveyron Expansion a réalisé une mission à Tulcea pour aider à la définition d'une stratégie d'action pour l'appui au développement économique du Judet. En 2005, Aveyron Expansion a reçu 2 agents de l'AJDT en stage.

Outre l'appui ponctuel apporté par la Chambre des métiers à quelques entreprises de Tulcea, le résultat principal obtenu a été l'installation à Tulcea de l'entreprise Star 2000, garage et concession automobile établie en partenariat entre une entreprise tulcéenne et une entreprise aveyronnaise. D'autres entreprises aveyronnaises dans le domaine du bois, mais aussi des services (bureau d'étude) se sont installées ces dernières années en Roumanie, à Bucarest, où elles ont trouvé de bonnes conditions. Au total, 7 entreprises aveyronnaises sont concernées par ces actions.

Le mérite en revient en grande partie à l'action du Département et à son outil, l'ACOOPI, qui facilite contacts et échanges. Si le Judet de Tulcea en bénéficie peu, la demie douzaine d'entreprises aveyronnaises concernées, en sont satisfaites. Elles ont créé des emplois en Roumanie et n'en ont perdu aucun en Aveyron.

Ces résultats peuvent être considérés comme excellents si l'on prend en compte le ratio coût/avantages.

#### ▪ **Attentes des partenaires aveyronnais**

Il semble y avoir une notable différence entre les attentes que les partenaires économiques : entreprises, chambres consulaires, Conseil général, ont pu avoir au début de la coopération avec Tulcea et les attentes actuelles. L'expérience est passée par là. Le pragmatisme l'emporte. Les entreprises interrogées par la mission d'évaluation considèrent, à la notable exception de la société Star 2000 de Tulcea et de ses associés, que les entreprises aveyronnaises n'ont que peu d'avenir à Tulcea dans les conditions actuelles.

Les entreprises aveyronnaises du bois, confrontées, selon elles, à de graves difficultés économiques en France, dues, en grande partie, à l'exacerbation de la concurrence étrangère et aux 35 H, attendaient sans doute beaucoup, au départ, de cette coopération. Certaines d'entre elles ont effectivement trouvé en Roumanie des conditions favorables pour y développer des activités. Mais ce n'est pas dans le département de Tulcea, qui souffre, dans le contexte roumain actuel, de plusieurs handicaps : absence de matières premières, desserte insuffisante en moyens de communication, éloignement des administrations centrales, éloignement du marché intérieur. Ces entreprises n'ont pas besoin d'aller à Tulcea pour trouver ce qu'elles recherchent en Roumanie : une main d'œuvre sérieuse, assez qualifiée et surtout bon marché. C'est en général à Bucarest qu'elles trouvent les meilleures conditions.

#### ▪ **Travail d'information et de coordination**

L'ACOOPI joue effectivement un rôle d'intermédiation entre les entreprises aveyronnaises, la mission économique de l'ambassade de France à Bucarest et la Chambre de commerce et d'industrie franco-roumaine en Roumanie (CCIFER). Les partenaires du secteur économique considèrent tous que l'ACOOPI réalise très correctement son travail d'information et de communication auprès des entreprises. La relation est permanente et semble fluide.

Cela n'est pas le cas à Tulcea où le président de la Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture considère qu'il y aurait des opportunités de collaboration entre des entreprises de Tulcea et des entreprises aveyronnaises, mais que l'AJDT ne fait rien pour les faciliter. Quelques difficultés de relation entre le Directeur exécutif de l'AJDT et lui, n'y sont sans doute pas étrangères.

Le président de la Chambre considère que dans des secteurs comme l'agroalimentaire, le tourisme et l'agriculture, des opportunités importantes existent à Tulcea pour le développement de partenariats entre entreprises roumaines et françaises. Ce n'est pas tout à fait l'avis des entrepreneurs aveyronnais.

#### ▪ **Création d'entreprises dans l'Aveyron et à Tulcea**

Une seule entreprise, Star 2000 a été créée à Tulcea avec l'appui de la coopération. Si Star 2000, qui est en partenariat avec la société aveyronnaise Fabre-Rudelle, constitue une notable exception, c'est parce qu'elle occupe un créneau commercial spécifique, dans la concession automobile, qu'elle a pu obtenir en grande partie du fait des références antérieures dont disposait l'entreprise aveyronnaise<sup>38</sup>. L'entreprise Star 2000 marche très bien. Son propriétaire, qui possède 6 autres entreprises, serait, sans doute, susceptible de s'intéresser à d'autres secteurs d'activité en partenariat avec des entreprises aveyronnaises.

---

<sup>38</sup> Et surtout du fait de l'entregent personnelle et du réseau de relations dont dispose Mr Fabre, le PDG de l'entreprise.

Il en est d'ailleurs de même du président de la Chambre, qui possède lui-même 8 entreprises. Ces entreprises sont de très petite taille, ce qui pourrait faciliter les relations avec des PME aveyronnaises.

Il est clair que dans le cas de Star 2 000, la coopération décentralisée a permis le démarrage des contacts et a constitué un facteur de facilitation de la réussite, mais cela n'a pas été le facteur essentiel.

Si une seule entreprise a été créée il y a tout de même 15 entreprises au total (7 entreprises aveyronnaises et 8 entreprises tulcéennes<sup>39</sup>) qui ont bénéficié d'une manière ou d'une autre de la coopération décentralisée.

- **Implication des partenaires roumains**

Les entreprises aveyronnaises signalent les difficultés pour obtenir des réponses fiables de la part des partenaires roumains.

L'ACOOPI signale qu'en 2005 elle a été sollicitée par une entreprise aveyronnaise désireuse de connaître des prix pour importer éventuellement des pierres issues des carrières de Tulcea.

Après plusieurs messages et demandes adressées par l'ACOOPI à l'AJDT, celle-ci a répondu qu'elle avait bien pris contact avec les carrières mais qu'ils n'avaient pas pu obtenir de réponse de la part des responsables.

- **Adéquation entre les moyens de l'ACOOPI et les objectifs à atteindre**

En matière de coopération économique, l'ACOOPI doit continuer à assurer ses fonctions de mise en relation, de contacts et d'échanges, d'appui logistique (voyages, traduction etc.). Cela semble suffisant. Les entrepreneurs ont l'habitude de se prendre en charge tous seuls. Ce qui est demandé à l'ACOOPI, c'est d'être un « agent facilitateur ». Il y faut du temps, de l'expérience et de l'entregent, mais pas nécessairement des moyens financiers supplémentaires. L'équipe de l'ACOOPI est rôdée. Les moyens actuels semblent donc adéquats.

## 5 – Echanges culturels

Avec un budget de 144 221 €, les échanges culturels représentent le deuxième poste de dépenses après la cohésion sociale. Mais il convient de noter que sur ce montant, 80 997 €, soit plus de 56% ont correspondu à la réalisation de l'exposition « Des racines communes ». Hors exposition, en budget annuel, ce secteur n'a disposé que de 7 000 €, environ, ce qui est faible.

Les actions menées dans le cadre de la coopération décentralisée ont eu pour objectif de favoriser les échanges artistiques entre partenaire aveyronnais et partenaires tulcéens, notamment auprès des jeunes.

Du côté aveyronnais, les actions ont associé, outre l'ACOOPI, maître d'ouvrage, la Mission départementale de la culture de l'Aveyron, l'association des écrivains du Rouergue et le Lycée Jean Vigo de Millau. Du côté roumain, elles ont associé l'Inspectorat de la culture et des cultes de Tulcea et le lycée d'art George Georgescu de Tulcea.

<sup>39</sup> Ce chiffre ne tient pas compte des entreprises roumaines situées à Bucarest avec qui des entreprises aveyronnaises sont en accords commerciaux

Les principales actions menées par la coopération Aveyron Tulcea depuis 1997, ont été les

- 1) Réalisation d'échanges de jeunes dans le domaine du théâtre et d'échanges d'écrivains et d'artistes
- 2) Réalisation d'une exposition ethnologique franco-roumaine « Des racines communes »
- 3) Réalisation de recherches conjointes dans le domaine de l'archéologie

#### **Echanges artistiques :**

Rappelons qu'en 1996 et 1997 des échanges entre des peintres ont été réalisés avec l'appui de l'ICEM en Roumanie et de la Mission départementale de la culture en Aveyron. Une exposition de peintres tulcéens a été réalisée en 1998 dans l'Aveyron.

1997 à 1999 : Echanges dans le domaine de la musique et de la danse avec l'Association départementale pour le développement de la musique et de la danse – ADDMD 12 – et le Centre artistique départemental de Tulcea : Participation de l'ADDMD 12 à deux festivals de musique à Tulcea, tournée en France du groupe folklorique « Les baladins du Delta ».

1997 et 1998 : Promotion de la vie artistique par des missions d'échanges dans les domaines des arts plastiques et de la danse (mission de trois peintres aveyronnais : résidence de création à Tulcea, participation au Festival du film de la pêche et de la vie de l'eau de deux cinéastes de Tulcea, Mission du Président de la commission des affaires culturelles de Tulcea auprès d'ADDMD de l'Aveyron, Loire-Atlantique et Yonne).

1997 à 1999 : Mise à disposition d'un professeur de français pour les classes bilingues de Tulcea et un appui spécifique a été apporté à la bibliothèque municipale de Tulcea (don d'un bibliobus et de livres, échanges..).

De 2000 à 2005 : Missions d'échanges entre l'Association des écrivains du Rouergue et la Direction départementale pour la culture, les cultes et le patrimoine de Tulcea.

Depuis 2003 : Echanges intensifiés entre le lycée Jean Vigo de Millau et le lycée d'art de Tulcea. Ils se sont traduits par la présentation de créations théâtrales à Tulcea et en Aveyron et par la participation conjointe à des ateliers de théâtre.

#### **Recherches archéologiques :**

Limités jusqu'en 1999 à la Mission départementale de la culture, les échanges culturels se sont diversifiés à partir de 2000, en particulier avec l'archéologie et l'ethnologie.

La coordination est assurée en Aveyron par l'ASPAA, qui mobilise le musée du Rouergue, l'Université de Toulouse et le CNRS. En Roumanie, la coordination est assurée par l'ICEM qui mobilise le MNIR – Musée national d'Histoire de Bucarest, l'IAI- Institut d'Archéologie de Lasi – le MM – Musée Mangalia de Constanta et la mairie de Lancavita. Les partenaires organisent toutes les années à Lancavita, sur le Danube, un chantier international de recherches archéologiques.

Par ailleurs, l'Association Graufesenque d'aujourd'hui a organisé, en 1999, avec l'ICEM, une exposition « Terres sigillées en Gaule et dans le Danube » qui a tourné à Tulcea et dans 4 autres villes roumaines.

#### **Echanges ethnographiques :**

Une exposition franco-roumaine a été conçue et réalisée par des ethnologues et des archéologues français et roumains. Elle présente les convergences et similitudes entre les deux territoires à travers une exposition d'objets et de photographies. Un catalogue couleurs de 196 pages a été édité.

La réalisation de l'exposition a associé, du côté aveyronnais, le Conseil général, maître d'ouvrage et l'ACOOP, maître d'ouvrage délégué ainsi que le Musée du Rouergue, le Musée municipal de Millau et l'ASPAA. Du côté roumain, elle a associé le Conseil départemental et l'AJDT, ainsi que l'ICEM<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> Institut de Recherche Ecologique et Muséographique de Tulcea

L'exposition a été présentée de décembre 2003 à mai 2005, sur 3 sites en Aveyron (Centre culturel départemental de Rodez, Musée de Millau et Musée archéologique du Rouergue à

**Conservation du patrimoine naturel :**

Cette action, initiée en 1999 avec le Parc Naturel Régional des Grands Causses a impliqué l'ICEM et l'Inspectorat pour la protection de l'environnement de Tulcea. Elle a permis à l'ICEM, d'avoir une meilleure connaissance des méthodes de travail utilisées en Europe de l'ouest. Elle a aussi permis, grâce à une mission du parc des Grands Causses en 2000 de soutenir le projet de création d'un parc national des monts de Macin. Le Parc a été créé en 2002.

En 2004, l'association Le Bastidou, en partenariat avec l'AJDT, a permis à 4 jeunes de Tulcea de participer au projet européen Jeunesse pour l'Europe sur le thème « Les moulins : un patrimoine à conserver ».

▪ **Pertinence des échanges entre jeunes**

Les échanges de jeunes qui peuvent permettre une meilleure connaissance mutuelle, préparent l'avenir commun entre pays d'Europe, de l'ouest et de l'est, trop longtemps tenus éloignés. Les échanges de jeunes ont concerné plusieurs binômes :

- Le lycée Jean Vigo de Millau réalise des échanges dans les domaines du théâtre et de la musique avec le lycée d'art de Tulcea ;
- L'ICEM de Tulcea organise, avec l'ASPAA<sup>41</sup> aveyronnaise, à Tulcea, des chantiers de fouilles archéologiques qui impliquent de jeunes volontaires. Si des contacts ont été pris dès 1998, les chantiers, qui n'ont réellement démarré qu'en 2001, mobilisent des jeunes français (5 aveyronnais de l'Université de Toulouse) et des jeunes roumains ;
- L'association Le Bastidou permet à 4 jeunes roumains de venir en Aveyron prendre conscience de la richesse patrimoniale des moulins ;

Ces échanges sont plébiscités par les intéressés, professeurs, élèves, comme chercheurs et responsables associatifs. Ils ont impliqués 31 élèves et professeurs du lycée Jean Vigo de Millau, 34 élèves et professeurs du lycée d'Art de Tulcea. Les chantiers de fouille ont mobilisé 6 personnes et les échanges d'écrivains ont impliqués 6 personnes.

▪ **Cohérence des échanges en fonction des résultats**

Les résultats obtenus sont bons, tant en termes quantitatifs que qualitatifs. Les échanges ont permis de mobiliser des chercheurs, des enseignants, des étudiants mais aussi des responsables de l'administration. Mais, au-delà, ce qui paraît essentiel c'est la découverte de l'autre, de sa civilisation et de sa culture. Les personnes interrogées par la mission sont unanimes à dire toute la richesse de ces échanges et toute la chaleur humaine qu'ils ont exprimée.

Une seule action semble avoir connu quelques problèmes : l'échange d'artistes, en particulier l'accueil d'artistes aveyronnais en Roumanie. Ceux-ci se sont plaints en particulier,

---

<sup>41</sup> Association pour la Sauvegarde du Patrimoine Archéologique Aveyronnais

des conditions matérielles de leur accueil en Roumanie, qui n'étaient pas conformes à ce qu'ils attendaient. Les artistes roumains invités en Aveyron ont, de leur côté, été déçus de ne pas vendre autant de tableaux qu'ils le souhaitaient.

▪ **Conformité des résultats aux prévisions**

Ces résultats sont assez largement conformes aux prévisions. Les échanges de jeunes sont plébiscités par les deux parties. L'exposition franco roumaine connaît un très grand succès. L'action menée dans le domaine de l'archéologie recueille également l'approbation unanime de tous ses partenaires.

Un aspect très important est la contribution de ces échanges au changement de l'image de la Roumanie et des roumains en Aveyron. Cela est dû au fait que les aveyronnais apprennent à découvrir un pays, une civilisation, un mode de vie, une culture, « de visu » lors des déplacements ou en visionnant une exposition sur les « racines communes ». Comme le rappelait l'un des interlocuteurs de la mission d'évaluation « *Le roumain n'est plus vu seulement comme le clandestin qui vient quémander un boulot ou une aumône en France* ».

▪ **Evaluation de l'exposition « Des racines communes »**

Cette exposition conjointe, préparée depuis 2002<sup>42</sup> et réalisée en 2005 sur financement du Département de l'Aveyron, a été un événement central. L'exposition a été unanimement considérée comme une grande réussite tant pour les aveyronnais que pour les partenaires roumains.

La mission d'évaluation partage ce point de vue pour les raisons suivantes :

- Le thème même de l'exposition « Des racines communes » était une gageure, car on peut se demander a priori ce qui rapproche l'Aveyron montagneux de Tulcea avec ses plaines, ses lacs et ses fleuves. Or le pari a été tenu. Le résultat muséographique est remarquable ;
- Le partenariat multiple construit avec des partenaires de l'Aveyron et de Tulcea était difficile à mettre en place et surtout à faire fonctionner. Or les scientifiques et les spécialistes divers ont réussi à se mettre d'accord et ensuite à travailler en étroite collaboration ;
- Cette exposition a attiré un large public aveyronnais<sup>43</sup> mais aussi étranger, en particulier durant la période des vacances d'été, contribuant à faire connaître Tulcea et la Roumanie aux français. Après Millau, Montrozier et Rodez et Paris, elle doit être installée à Bucarest à l'automne 2006 dans le cadre des Etats Généraux de la francophonie puis à Tulcea contribuant à faire connaître l'Aveyron aux Roumains;
- Ce partenariat réussi qui a permis aux scientifiques de l'ICEM, du musée du Rouergue, du musée de Millau, et de l'ASPAA de mieux se connaître et de s'apprécier, prépare certainement de fructueu-

---

<sup>42</sup> Jean Dalmas, Directeur des archives départementales de l'Aveyron avait réalisé une première mission exploratoire à Tulcea dès 1997 suite à la venue des partenaires roumains en Aveyron à l'initiative de Madame Puech, alors présidente de l'ACOOPI.

<sup>43</sup> 13 403 visiteurs dans l'Aveyron, au total, dont 6 351 visiteurs en 1,5 mois au musée de Millau

ses collaborations futures. C'est ainsi que l'ICEM souhaite profiter de l'expérience française dans la restauration de monuments.

Un autre point important est que cette réalisation a indirectement contribué à faire connaître au public aveyronnais une partie de l'action que mène le Conseil général en Roumanie.

- **Efficiences des moyens mobilisés**

Comme pour les autres domaines d'action, les moyens mobilisés pour les échanges culturels sont efficaces. Les moyens financiers apportés par le Département de l'Aveyron et par le Judet de Tulcea sont modestes, puisqu'ils concernent essentiellement des voyages et des frais de séjour.

L'exposition « Des racines communes » constitue une exception notable avec un coût global à la charge du Département de l'Aveyron (Conseil Général, ACOOPI, Ville de Millau). Son coût direct (hors temps de travail des divers partenaires tant roumains que français) a été de 80 996 €, ce qui est extrêmement faible.

Par contre les moyens humains mobilisés pour ces échanges sont importants. Il s'agit du temps de travail consacré par le personnel de l'Etat, de la fonction publique territoriale ou par des personnes privées, à la réalisation de ces actions. Ces moyens sont mis à disposition. La mission a cherché, par exemple, à évaluer le temps de travail que la réalisation de l'exposition avait représenté mais n'a obtenu comme seule réponse des scientifiques qu'une affirmation: « *beaucoup de temps et beaucoup de travail, de jour comme de nuit !* ». On les croit aisément.

- **Cohérence de la coordination et de l'organisation par rapport aux objectifs de ces structures**

La coordination de ces différentes actions est assurée à deux niveaux. L'ACOOPI assure la mise en relation et le suivi des actions. L'AJDT coordonne les déplacements vers la France des partenaires roumains. Mais pour chaque action, en particulier les actions multi-partenariales, comme la réalisation de l'exposition « Des racines communes » ou la réalisation des chantiers de fouille, l'un des partenaires scientifique ou technique assure la coordination directe en Aveyron et un autre à Tulcea.

Ce dispositif est apprécié des différentes structures et il semble efficace. Il a permis, jusqu'à présent aux différentes structures d'atteindre l'essentiel de leurs objectifs.

## VI – QUALITE DU DISPOSITIF DE PARTENARIAT

### 1 – Des résultats qui répondent globalement aux attentes

Le travail réalisé par l'ACOOPI depuis sa création semble répondre aux attentes du Conseil général de l'Aveyron. De même, le travail réalisé par l'AJDT semble répondre aux attentes du Conseil départemental de Tulcea, mais ne semble pas correspondre aux attentes de la Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Tulcea co-fondatrice de la structure, mais qui n'y est plus du tout impliquée actuellement.

La mise en place d'une double structure : l'ACOOPI en Aveyron et l'AJDT à Tulcea, a été une démarche pertinente, qui, en assurant un principe de continuité, a grandement facilité la réalisation des actions. C'était le but principal de cette double structuration.

## **2 – Une perception positive de la part des élus**

Les élus du Conseil général de l'Aveyron semblent percevoir de manière globalement positive cette coopération si l'on se fie aux contacts que la mission a pu avoir à Rodez<sup>44</sup>. Il en est de même des Conseillers départementaux de Tulcea qui ont également une perception très positive de cette coopération. La mission a pu rencontrer à deux reprises le Président du Conseil départemental de Tulcea et deux Vice-présidents.

## **3 – Une relation contractuelle adéquate**

La relation contractuelle entre les deux Conseils est régie par une *convention cadre pluriannuelle*. Celle-ci précise bien le cadre de cette coopération, ses objectifs, ses modalités d'intervention. Signée une première fois en 1994, elle vient d'être renouvelée en janvier 2005 pour une nouvelle période de 4 ans. Elle est donc valide jusqu'en 2008. Les relations entre les deux Conseils semblent tout à fait bonnes.

Une *convention de partenariat* ayant une fonction plus opérationnelle est signée entre l'ACOOPI et l'AJDT. Elle reprend les termes de la convention cadre et intègre les répartitions financières générales de la coopération.

La relation entre les deux structures est également satisfaisante pour les deux parties. L'usage du français facilite la relation et certaines règles semblent bien respectées, comme celle d'un échange téléphonique hebdomadaire entre Rodez et Tulcea. Il convient de noter que la pratique du français par l'équipe de l'AJDT et la connaissance du roumain par la chargée de mission de l'ACOOPI contribuent sans doute à la fluidité des contacts et à une circulation relativement bonne de l'information.

## **4 – Des modalités de fonctionnement à améliorer du côté roumain**

Le coût global de cette double structure est faible, tout à fait acceptable au regard des services rendus, même s'il représente une part non négligeable des moyens financiers investis par chaque partie dans la coopération.

Rappelons que sur un budget annuel moyen transitant par l'ACOOPI de 130 540 € en moyenne, le coût direct de la structure (salaires et charges de fonctionnement) représente 41 000 €, soit 31 %. Ce coût est tout à fait acceptable eu égard aux services rendus.

De son côté, le budget annuel dont dispose l'AJDT est d'environ 26 000 €. Ce montant inclut les salaires et les coûts des missions en France. Les charges directes de structure (locaux, frais divers) sont assurées par le Conseil départemental de Tulcea qui héberge l'AJDT dans ses locaux.

---

<sup>44</sup> En particulier avec le Président de l'ACOOPI Pierre-Marie Blanquet et avec l'ancienne Présidente, Danièle Puech, elle-même conseillère générale.

Par contre, si l'ACOOPI fonctionne comme une association avec une bonne représentation des acteurs, des assemblées générales régulières, des comptes rendus et une totale transparence vis-à-vis de ses adhérents, cela n'est pas le cas de l'AJDT qui a un statut de fondation et qui fonctionne comme un *service spécialisé* du Conseil départemental.

La conséquence en est que la fonction d'animation de la coopération décentralisée, que devrait assurer l'AJDT vis-à-vis du milieu tulcéen, ne semble pas assurée. L'Agence maintient des relations bilatérales avec chacun de ses partenaires à Tulcea mais n'est pas en mesure de créer et d'entretenir une dynamique collective fondée sur le partenariat et la participation.

Des secteurs qui devraient être associés à la démarche de coopération parce qu'ils manifestent un fort intérêt pour le maintien de relations avec l'Aveyron, en sont de fait, exclus. Cela vaut pour le domaine de l'agriculture et pour celui des entreprises.

L'AJDT développe une double activité, une *activité de suivi de la coopération Aveyron Tulcea* et une *activité d'agence de développement*, consistant principalement à élaborer des projets soumis à des financements extérieurs. Même si l'Agence a été associée ces dernières années à divers projets, pour l'Union Européenne ou pour la Banque mondiale, cette activité reste assez marginale. La direction de l'Agence souhaite la développer.

Cette fonction pourrait être essentielle. L'équipe de 3 personnes qui compose actuellement l'Agence ne se justifie pas pour la seule activité de suivi de la coopération. Pour l'activité d'agence de développement local, l'AJDT ne dispose pas des compétences nécessaires pour développer cette activité comme le justifierait l'entrée prochaine de la Roumanie dans l'Union européenne et la possibilité de drainer vers Tulcea des fonds structurels.

La double casquette du Directeur exécutif de l'Agence, qui a également la très lourde charge de Secrétaire général du Conseil départemental, a sans doute eu le grand mérite de sauvegarder les intérêts de l'Agence et donc de la coopération Aveyron Tulcea. Par contre, elle a contribué à faire apparaître l'Agence comme un outil exclusif au service du Conseil départemental.

Certains partenaires de l'Agence à Tulcea souhaitent plus d'informations sur ce que font leurs collègues dans les autres domaines et sur la coopération Aveyron Tulcea. Leur degré de motivation et leur désir de plus grande implication dans l'Agence sont forts.

Le mécanisme de programmation annuelle, qui donne la primauté des propositions aux partenaires roumains mais qui permet ensuite des modifications et une validation par la partie aveyronnaise est pertinent. La question qui se pose cependant est celle de savoir comment mieux associer les partenaires roumains à la programmation.

Le choix de la parité entre l'Aveyron et Tulcea, dans la prise en charge des coûts, n'est pas fondamentalement juste. Les moyens financiers du Judet<sup>45</sup> sont beaucoup plus faibles que ceux du Département de l'Aveyron, ce qui limite ses possibilités d'intervention. Or, il apparaîtrait utile d'accroître à la fois le flux des roumains vers l'Aveyron et la durée des séjours, qui dans certains cas devraient être plus longs.

---

<sup>45</sup> Le budget de l'Aveyron a été de 285 M€ en 2005

## **5 – Une communication insuffisante**

Globalement, la stratégie de communication des deux structures sur le thème de la coopération décentralisée n'apparaît pas comme très satisfaisante. La communication vers l'extérieur paraît faible, voire inexistante à Tulcea.

Mais la communication à Rodez sur le thème de la coopération décentralisée pourrait encore être améliorée. Elle repose trop sur la conviction que les partenaires eux-mêmes vont communiquer sur leurs propres projets et donc sur l'action du Département. Cela n'est pas faux mais insuffisant. Une bonne communication est d'autant plus nécessaire que bien des aveyronnais, comme c'est généralement le cas pour la plupart des programmes de coopération décentralisée, considèrent que *« l'argent du contribuable serait mieux investi en Aveyron, où il y a encore tant de besoin »*.

## **6 – Un excellent partenariat local aveyronnais**

En Aveyron, ce partenariat est dense et il s'accroît quantitativement et il s'améliore qualitativement, au fur et à mesure que cette coopération s'inscrit dans le paysage aveyronnais. A titre indicatif, pour le seul secteur de l'enseignement, la coopération touche une demie douzaine de partenaires en Aveyron. Pour le secteur du tourisme, ce sont 4 structures qui sont impliquées.

Ce partenariat est également largement fondé sur le bénévolat. Le Conseil général de l'Aveyron ne prend en charge que les déplacements des partenaires aveyronnais et encore, pas tous les déplacements et pas en totalité. Les partenaires doivent donner du temps et souvent trouver des moyens financiers additionnels.

## **7 – Une lisibilité insuffisante auprès des populations locales**

La lisibilité de la coopération semble insuffisante, aussi bien à Rodez qu'à Tulcea. Cependant, des actions phares comme l'exposition « Des racines communes », parce qu'elles touchent un large public, tant en France qu'en Roumanie, et parce qu'elles sont relayées par les médias locaux, peuvent contribuer à améliorer cette lisibilité. Un événement ponctuel comme celui-ci ne semble, cependant, pas suffisant. Tant l'ACOOPI comme l'AJDT doivent donc réfléchir à la manière de mieux communiquer sur leur coopération et, sans doute, plus globalement, sur la coopération internationale, vis-à-vis de leur public.

## **8 – Un bilan assez positif des suites données à l'évaluation de 1997**

L'évaluation conduite en 1997 par le cabinet Pégase avait abouti à la formulation d'un certain nombre de propositions et de recommandations. Nous allons les reprendre ci-dessous et indiquer brièvement le bilan que l'on peut tirer en 2005 concernant la mise en application des propositions.

Propositions de l'évaluation Pégase de 1997	Résultats en 2005
L'AJDT s'engage dans la définition, le montage, le suivi, l'évaluation de projets en étroite coopération avec l'ACATR <sup>46</sup>	<p>Depuis 2001, l'AJDT transmet régulièrement à l'ACOOPI des propositions de projets de coopération, que l'ACOOPI valide, ou non, en fonction des réponses des partenaires aveyronnais. Il s'agit bien de projets de coopération bilatérale Aveyron-Tulcea pour lesquels un cofinancement est, en général, sollicité auprès du ministère de Affaires étrangères.</p> <p>Durant la période, l'AJDT a formulé divers projets sur financements internationaux. 2 d'entre eux ont abouti : l'un pour l'Union Européenne et l'autre pour la Banque mondiale. Il s'agit de projets d'assez faible envergure réalisés pour le compte du Conseil départemental.</p>
L'AJDT bénéficie de ressources complémentaires (salaire et fonctionnement) pour mobiliser un cadre roumain sur le programme Aveyron Tulcea	<p>L'AJDT n'a pas bénéficié de ressources complémentaires pour mobiliser un cadre roumain.</p> <p>Par contre, des coopérants français ont été mis à disposition de l'AJDT à Tulcea, de septembre 1995 à septembre 2002. Ils ont eu une fonction polyvalente d'appui à la structure et d'interface avec les aveyronnais.</p>
L'AJDT, aujourd'hui surdimensionnée, se réorganise autour d'un responsable opérationnel qui en assure animation et organisation	<p>L'Agence semble toujours aussi surdimensionnée, tout au moins pour assurer les seules fonctions d'appui à la coopération décentralisée. Cela est différent si l'on prend en compte une fonction d'agence de développement local.</p> <p>Elle ne semble pas être organisée autour d'un responsable opérationnel clairement identifié, si l'on excepte Mr Cabuz qui cumule la fonction de secrétaire général du Conseil départemental de Tulcea et de délégué administratif de l'AJDT..</p>
Les objectifs sont redéfinis, des procédures et des méthodes de programmation sont établies	<p>Les objectifs sont assez bien précisés dans la convention cadre entre le Conseil général de l'Aveyron et le Conseil départemental de Tulcea puis dans la convention trisannuelle entre l'AJDT et l'ACOOPI.</p> <p>Des procédures y sont indiquées, mais l'ensemble ne va pas assez loin en matière de dispositif de programmation suivi évaluation. Celui-ci doit être construit avec la participation des acteurs directs, tant en Aveyron qu'à Tulcea. Cet exercice requiert l'appui de spécialistes de méthodologies de gestion participative de projets.</p>
Le rôle du CSN consiste à appuyer l'AJDT. Des compétences en gestion management sont souhaitables pour ce poste	<p>Les CSN successifs semblent, en effet, avoir eu les compétences requises et avoir très correctement rempli leur rôle, autant que l'on puisse en juger en 2005. Cela n'a pas été tout à fait le cas pour le dernier CSN qui n'a pas pu s'adapter au poste et à son environnement.</p>

<sup>46</sup> Ancien nom de l'ACOOPI

<p>Le programme de coopération rééquilibre son activité entre missions et projets</p>	<p>Les missions ponctuelles demeurent très largement prépondérantes dans le programme actuel. Elles permettent, en effet, une large mobilisation des partenaires aveyronnais comme roumains, toujours désireux de partir visiter l'autre territoire et y retrouver des partenaires souvent devenus des amis.</p> <p>Quelques projets pluriannuels se dessinent toutefois, dans le domaine de la formation du personnel de l'action sociale ou du développement touristique.</p>
<p>Le programme se recentre sur ses secteurs forts, sa vocation originale et affirme ses priorités :</p> <p>les stages/échanges sont développés et valorisés</p> <p>les actions économiques ne doivent plus faire partie du programme</p> <p>le développement de programmes pluriannuels entre structures roumaine et française est recherché</p> <p>l'AJDT se positionne fortement auprès d'autres partenaires et programmes de coopération internationaux</p>	<p>Il n'apparaît pas clairement à la mission d'évaluation que le programme s'est effectivement recentré sur ses points forts :</p> <p>Les stages, assez nombreux, restent courts et ponctuels ; ils ne donnent pas lieu à forte valorisation</p> <p>Les actions économiques font toujours partie du programme, même si elles n'y occupent qu'une place assez faible</p> <p>Il y a bien eu mise en place de certains programmes pluriannuels : centre de formation des travailleurs sociaux, réalisation de l'exposition, développement du tourisme</p> <p>l'AJDT semble avoir fait de réels efforts pour se positionner auprès d'autres partenaires et programmes de coopération. Elle a maintenant des contacts, en particulier avec des régions de Belgique, d'Ukraine et de Suisse. On ne peut pas dire, toutefois, que ce positionnement, tout à fait essentiel, ait été pleinement atteint. Beaucoup de chemin reste encore à parcourir.</p>
<p>Le renouvellement éventuel du programme pour une nouvelle période se fera sur la base d'une évaluation conjointe.</p>	<p>Le renouvellement du programme a eu lieu en 2005 pour une nouvelle période de 4 ans (2005-2008) mais cela s'est fait avant la mise en marche de la présente évaluation. Les résultats de cette évaluation pourront donc servir pour le prochain renouvellement, ou non, de la convention.</p>

**II° PARTIE  
PROPOSITIONS  
ET  
RECOMMANDATIONS**

## VII – REFLEXION PROSPECTIVE ET RECOMMANDATIONS

### 1 – Remarques préalables

**1° remarque** : La Roumanie devrait entrer dans l'Union européenne le 1<sup>er</sup> janvier 2007, voire le 1<sup>er</sup> janvier 2008. La période actuelle est donc l'une des périodes les plus importantes de l'histoire récente du pays. Cela a deux conséquences pour la coopération entre l'Aveyron et Tulcea:

La première est que les moyens que le ministère des Affaires étrangères va affecter à la coopération décentralisée avec ce pays vont diminuer, voire disparaître, provoquant une baisse significative des moyens dont va disposer l'Aveyron pour sa coopération avec Tulcea.

La deuxième est que des projets montés conjointement par l'Aveyron et Tulcea pourraient être éligibles à des financements des fonds structurels européens, compensant largement le manque à gagner signalé précédemment. Cela implique, toutefois, une capacité nouvelle de l'AJDT et de l'ACOOPI à drainer ces financements.

**2° remarque** : La coopération du gouvernement français avec la Roumanie se développe autour de deux grandes priorités : la première est la poursuite des actions en matière d'*assistance sociale* et la deuxième est le renforcement de la *francophonie* dans un pays où l'anglais a fait une irruption brutale au détriment des autres langues européennes et plus particulièrement du français et de l'italien. Ce dernier point est d'autant plus important que les prochains Etats généraux de la Francophonie se tiendront fin septembre 2006 à Bucarest.

Cependant le MAE insiste sur d'autres aspects à prendre en compte : 1) le renforcement des ONGs, 2) l'appui au processus démocratique, 3) la mise en place des politiques publiques et 4) la formation à la délégation de service public.

**3° remarque** : La coopération économique française avec la Roumanie a, parmi ses priorités, l'appui au développement agricole et rural. Si cette coopération met l'accent sur le problème de la commercialisation et des marchés, un autre thème concerne la *production agricole biologique*, ce qui représente une grande originalité par rapport aux coopérations classiques dans le domaine agricole. Or la coopération entre l'Aveyron et Tulcea dans le domaine de l'agriculture en est au point mort, alors qu'il s'agissait d'une des priorités jusqu'en 2001.

Les propositions de la mission d'évaluation sont classées en 4 chapitres :

- **Améliorer le dispositif de coopération Aveyron Tulcea**
- **Donner une priorité au renforcement des capacités**
- **Renforcer les actions économiques dans une optique de développement local durable**
- **Poursuivre les actions dans le domaine culturel**

## **A - AMELIORER LE DISPOSITIF DE COOPERATION AVEYRON TULCEA**

### **I - Faire évoluer la structure et le fonctionnement de l'AJDT**

#### **1 – Bien gérer une double mission**

Actuellement, l'AJDT fonctionne essentiellement comme un *service spécialisé* du Conseil départemental de Tulcea. Il serait souhaitable qu'elle développe un fonctionnement davantage participatif, même si son statut de fondation de droit roumain ne l'y contraint pas. Elle doit le faire parce qu'elle y trouvera son intérêt. Dans le cas contraire elle continuera à rester relativement coupée de ses partenaires locaux et elle aura moins de chance d'être reconnue comme un partenaire roumain fiable pour drainer certains types de financements internationaux. Le développement de ses activités comme *agence de développement local* au service de l'ensemble du Judet pourrait en être handicapé.

La localisation de l'Agence dans les locaux du Conseil départemental, comme le statut même de certains personnels, qui ont un pied dans le Conseil départemental et un pied dans l'Agence, accroît le manque de lisibilité.

Le point de vue de la mission d'évaluation est que l'AJDT peut assumer une double mission, parce qu'il y a complémentarité :

- Une mission de *service public* pour le compte du Conseil départemental afin de continuer à animer et à coordonner la coopération avec l'Aveyron et, au-delà avec d'autres collectivités territoriales européennes, en particulier les régions d'Europe. Cette mission spécifique fait l'objet de la *convention pluriannuelle* entre l'AJDT et le Conseil départemental signée en 2002 ;
- Une mission d'*agence autonome de développement local* lui permettant de monter et de conduire des projets d'envergure pour le compte et avec l'implication directe de ses adhérents<sup>47</sup> (collectivités territoriales, services déconcentrés de l'Etat, associations, secteur privé) comme de ses prestataires.

---

<sup>47</sup> Voir point 3

Ce choix implique un changement d'organisation et de modalités de fonctionnement. Il devrait se traduire par les actions suivantes :

- (1) Renforcer l'autonomie de la structure
- (2) Améliorer les compétences de ses cadres
- (3) Associer les partenaires locaux
- (4) Fonctionner de manière plus participative,
- (5) Améliorer la circulation de l'information,
- (6) Travailler sur la base d'une programmation pluriannuelle par objectifs
- (7) Mettre en place un dispositif de programmation suivi évaluation.

## **2 - Renforcer l'autonomie de la structure**

L'AJDT est actuellement hébergée par le Conseil départemental qui assure l'essentiel de son fonctionnement. L'association n'a donc pas de charge de loyer ni certains frais de fonctionnement (entretien, gardiennage, électricité, chauffage). Elle prend, par contre, en charge ses frais de téléphone.

Cette situation est sans doute confortable et elle se justifiait au démarrage, mais elle contribue maintenant à accroître l'assimilation de l'AJDT à un service du Conseil départemental. Il serait souhaitable que l'Agence puisse disposer de locaux indépendants à Tulcea et assurer elle-même ses frais de fonctionnement.

Le Conseil général de l'Aveyron pourrait éventuellement apporter, via l'ACOOPI, une quote-part de ce coût, au moins en attendant que l'Agence puisse assurer elle-même son fonctionnement grâce aux projets dont elle aura obtenu le financement.

## **3 - Associer davantage les partenaires locaux**

Le degré de motivation des partenaires de Tulcea vis-à-vis de la coopération avec l'Aveyron, rencontrés par la mission d'évaluation, est élevé. Ils sont globalement intéressés par l'AJDT et ses activités, comme par son devenir. Mais ils souhaiteraient des améliorations concernant le fonctionnement de l'Agence en particulier pour se sentir davantage associés.

Il semblerait souhaitable d'élargir *la structure de l'AJDT à ses partenaires* de Tulcea les plus proches, c'est-à-dire ceux qui, actuellement, sont directement impliqués dans des actions concrètes de coopération avec l'Aveyron ou dans des actions avec les régions d'Europe. Mais il serait sans doute souhaitable, pour cela, que l'AJDT se transforme en association. .

Par ailleurs, dans le cadre du processus de décentralisation, les communes roumaines devraient prendre de plus en plus d'importance. Des actions spécifiques engagées par l'Agence devraient associer et impliquer les communes de Tulcea, à commencer par les communes rurales.

Ce point de l'implication d'autres collectivités territoriales est d'autant plus important que la mission d'évaluation a bien souligné, dans son diagnostic initial, que la coopération Aveyron Tulcea pêchait par le fait que le « territoire » de coopération en Roumanie se réduisait, en fait, à la seule ville de Tulcea.

Comme son directeur exécutif envisage d'impliquer des communes rurales roumaines, on pourrait envisager, si la structure de l'AJDT évoluait vers un statut associatif, une structure à l'image de l'ACOOPI, regroupant divers collèges : un collège des collectivités territoriales, un collège des associations, un collège des services de l'Etat, un collège représentant le secteur privé (chambres consulaires, entreprises etc.)

Le Conseil départemental resterait membre de droit de l'AJDT, de même que la Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture si elle le souhaite, mais d'autres institutions, en particulier représentant l'Etat pourraient être associées comme membres de droit afin d'accroître la légitimité de l'organisation vis-à-vis de l'extérieur. Cela pourrait jouer un rôle essentiel pour l'obtention de financements. Les 4 collèges auraient à élire leurs représentants au Conseil d'administration et au Bureau.

#### **4 – S'intégrer dans le dispositif européen**

Il est essentiel de noter que pour 2007, au moment de l'entrée de la Roumanie dans l'UE, une « *Autorité de management/ financement* » des projets devra être mise en place. Il s'agira, en général d'un ministère. Un « *Organisme intermédiaire /évaluation des projets* » sera également mis en place. Cette fonction sera assurée par l'Agence de Développement Régional sud est Braila .

La mise en oeuvre des projets sera, quant à elle, assurée par les conseils départementaux, les autorités publiques locales ou les agences départementales/nationales. Par exemple pour le POS de l'environnement : le Conseil Départemental de Tulcea peut s'associer pour des projets avec la Réserve de la Biosphère Delta du Danube, les autorités locales, la Direction des Eaux – Dobroudja -Littoral comme avec des ONGs.

Pour le POS «Ressources Humaines », le Conseil Départemental de Tulcea peut coopérer avec l'Agence Départementale pour l'emploi et avec l'Inspection scolaire départementale. En même temps, le Conseil Départemental de Tulcea pourra s'associer à un « pacte territorial pour l'emploi » dans le cadre du PRAO - Plan Régional pour l'emploi.

En ce qui concerne l'agriculture, l'AJDT pourra élargir son domaine d'activité avec des projets de développement rural ou bien offrir des services de consultance aux Groupes d'Action Locale (GAL) dans le cadre d'un Programme « Leader plus ».

Cela représente des opportunités nouvelles pour l'AJDT, et une réelle chance d'autonomie financière, à condition, bien entendu qu'elle soit capable de répondre aux sollicitations.

#### **5 – Améliorer la participation au sein de l'Agence**

Rappelons que l'AJDT est signataire de la convention 2005-2008 dont l'objectif 2 consiste à « *affermir la démocratie participative* ». Cela doit commencer par le fonctionnement de la fondation elle-même.

L'Agence devrait :

- Organiser une réunion annuelle avec les partenaires de la coopération et, à cette occasion, faire approuver le rapport d'activités et le rapport financier ;
- Mettre en place des Commissions thématiques (action sociale, développement économique, démocratie locale, échanges culturels), préparer la programmation annuelle de manière concertée, en consultant les divers partenaires réunis en commissions.

## **6 - Améliorer la circulation de l'information**

La circulation de l'information doit être améliorée entre l'Agence et ses partenaires directs, sur Tulcea, mais également vis-à-vis de l'extérieur (ministères roumains, régions d'Europe, ONGs, ambassade de France etc.) par la publication d'un bulletin d'information au minimum une fois par an, en roumain et en français. Ce point pourrait utilement être travaillé avec l'ACOOPI ;

L'AJDT devrait disposer de son propre site Internet, correctement référencé. Ce site, une fois créé, devra être régulièrement actualisé. Il pourrait accueillir des informations sur les actions de coopération de l'Agence (résumé des visites et des missions par exemple), mais également des informations utiles sur le développement de Tulcea, des textes d'information ou de réflexion sur certains aspects du développement de la Roumanie.

Ce site devrait être une vitrine permanente et évolutive pour l'AJDT. Un site est actuellement indispensable à une organisation qui souhaite travailler comme agence de développement et qui souhaite monter des partenariats à l'international.

## **7 - Mettre en place un dispositif de programmation suivi évaluation**

La convention signée début 2005 fait état d'objectifs que la coopération Aveyron Tulcea se propose d'atteindre. Par ailleurs un mécanisme de programmation annuelle est en place, qui associe l'ACOOPI et l'AJDT. L'AJDT fait des propositions que l'ACOOPI valide ou non en fonction des moyens dont elle dispose.

Ce mécanisme fonctionne mais il a plusieurs limitantes : 1) du côté roumain il n'implique pas suffisamment les partenaires locaux, 2) fondé sur une périodicité annuelle, il ne permet pas une vision à moyen terme des objectifs, des résultats à atteindre et, en conséquence des actions à mener, et 3) il ne met pas en perspective les moyens disponibles et les moyens qui seraient nécessaires pour atteindre les objectifs.

Une *programmation pluriannuelle par objectifs* portant sur une période minimale de 3 ans pourrait utilement être mise en place. Elle concernerait tant l'ACOOPI que l'AJDT. La première période pourrait porter sur 2006-2008 correspondant à la durée de l'actuelle convention. Une telle programmation est indissociable de la mise en place d'un dispositif de programmation suivi évaluation élaboré et validé par les deux parties.

Un *dispositif de programmation suivi évaluation* (dispositif PSE) consiste à définir un *ensemble d'outils* articulés entre eux, qui permettent de programmer des actions en vue d'objectifs à atteindre, qui permettent ensuite de réaliser le suivi précis de réalisation de ces actions et qui permettent enfin de les évaluer au fur et à mesure de leur réalisation. Les outils sont organisés en un dispositif cohérent qui associe les divers partenaires.

Un tel dispositif permettrait une programmation concertée, un meilleur contrôle et un meilleur suivi de l'ensemble des actions ainsi qu'une meilleure communication entre l'Aveyron et Tulcea.

Un dispositif de ce type doit être élaboré selon une méthodologie participative. Il est essentiel que son élaboration implique les principaux partenaires du processus de coopération, puisque ce sont eux qui ont la charge de faire fonctionner le dispositif par la suite. La mise en place de ce dispositif va de pair avec la mise en place d'une programmation pluri-annuelle des actions.

## **II - Développer les fonctions « Projets » et « Centre de ressources »**

### **8 – Développer la fonction Centre de ressources tant à Tulcea qu'en Aveyron**

La fonction « Centre de ressources » de l'AJDT devrait être développée si la partie roumaine opte pour un renforcement de la fonction « agence ». L'Agence devrait devenir un lieu d'information et de documentation, ouvert, concernant en particulier l'Europe, le développement local durable, les programmes communautaires et leurs financements. L'AJDT pourrait devenir « la référence » dans ces domaines, pour le Judet de Tulcea et, pourquoi pas, pour l'ensemble de la région 2.

L'ACOOPI pourrait également développer cette fonction Centre de ressources à l'usage de ses partenaires aveyronnais de la coopération mais aussi de certains publics aveyronnais concernés par les problèmes du développement, de solidarité internationale et de coopération (enseignants, étudiants universitaires, chercheurs, agents de développement, cadres des associations de solidarité internationale, fonctionnaires territoriaux).

Un tel Centre pourrait regrouper des informations sur les pays avec lesquels des coopérations décentralisées sont menées en Aveyron par les collectivités territoriales (Roumanie, Argentine, Japon etc.). Il pourrait également regrouper des informations sur le développement durable (textes, études de cas etc.) et sur la coopération décentralisée (lois, modalités d'action, études de cas etc.).

Il pourrait également donner accès à des informations sur les méthodologies (montage de projets, recherche de financement etc.). Ouvert aux agents de développement, aux enseignants, comme aux élus ou aux étudiants, il pourrait constituer un outil de communication performant pour le Département et contribuer à améliorer la lisibilité des actions internationales qui y sont conduites.

Compte tenu des moyens humains et financiers, assez limités, dont dispose l'ACOOPI, deux solutions seraient envisageables, qui ne sont pas exclusives l'une de l'autre :

- 1) s'appuyer sur des structures qui travaillent déjà, en Aveyron et ailleurs, dans ce domaine, en particulier le tissu associatif avec lequel le Conseil général d'une manière générale, et l'ACOOPI en particulier, maintiennent des liens étroits,
- 2) mobiliser le très grand potentiel que représentent les retraités . Ce dernier point est essentiel. Il permettrait une ouverture de l'ACOOPI encore plus grande sur la société civile, une capitalisation et une valorisation des expériences des anciens. D'une manière très pragmatique, ces bénévoles pourraient à la fois être chargés de monter les dossiers d'information à consulter, de préparer les inventaires (lis-

tes de spécialistes, sources de financements, lieux ressources etc.) et d'assurer une permanence sur place.

Il semblerait souhaitable, afin de faire progresser cette idée, si le Conseil général de l'Aveyron, la retient, de faire réaliser une étude de faisabilité. Cette étude, même légère, permettrait de vérifier la pertinence de l'idée, de vérifier s'il n'existe pas d'autres initiatives ou dispositifs à d'autres échelles (régions par exemple) avec lesquels articuler le projet, d'en évaluer le fonctionnement et les coûts.

## **9 - Renforcer la fonction Projets**

La fonction « Projets » doit prendre de plus en plus d'importance au sein de l'Agence de Tulcea, afin d'en faire un outil efficace au service du Judet pour l'obtention de financements européens (Fonds structurels) et internationaux (Banque mondiale). Cette fonction aura une importance cruciale dans les années à venir<sup>48</sup>.

Rappelons que l'Agence a déjà préparé et réalisé 2 projets financés du programme Jeunesse pour l'Europe et mis en place un programme de développement rural financé par la Banque mondiale. Elle a aussi coordonné le volet roumain du programme Eurodyssée entre le Judet de Tulcea et les régions membres du Conseil des régions d'Europe. Elle a été partenaire dans la création d'un Complexe Social Multifonction pour le 3<sup>e</sup> âge à Tulcea sur financement PHARE. Elle a réhabilité et équipé la section extérieure HORIA et le centre de récupération et de Rééducation Neuropsychique de Babadag en ateliers pour adultes handicapés.

Cette expérience des projets devrait être très utile à l'Agence. Un programme spécifique de renforcement des capacités, visant à la formation de cadres du développement sur la méthodologie de projets européens, devrait, cependant, être mis en place (voir plus loin). Il devrait concerner à la fois les cadres de l'AJDT et des cadres d'autres services déconcentrés de l'Etat et d'autres services du Judet.

## **10 - Articuler les actions de l'Agence avec le Plan de Développement Régional**

Les actions de l'Agence doivent être articulées avec les mécanismes de la planification régionale. Ceux-ci se traduisent actuellement par le Plan de Développement Régional et par des Programmes Opérationnels Sectoriels.

Après le 1<sup>er</sup> janvier 2007, l'AJDT pourra mettre en place des projets dont le Conseil Départemental de Tulcea pourra être le bénéficiaire, ou l'un des partenaires à côté d'autres institutions du Département, des autorités locales ou organisations non-gouvernementales. Les domaines de financement correspondent aux priorités du Plan de Développement Régional et des Plans Sectoriels Opérationnels.

Dans le Plan régional, des projets intégrés vont être financés dans tous les domaines et dans les Plans Opérationnels, des projets seront financés, au niveau national, pour chaque secteur : environnement, transport, compétitivité, ressources humaines, agriculture.

---

<sup>48</sup> Se reporter au paragraphe 4 ci-dessus qui concerne le dispositif de mobilisation des fonds structurels

L'AJDT devrait donc maintenir une étroite collaboration avec le bureau local de la Région de développement Sud-est, qui a élaboré le Plan Régional de Développement, en collaboration avec le Ministère de l'Intégration Européenne.

En mai, 2 postes de consultant dans le département management de Programmes/Projets seront ouverts à Tulcea. Le personnel du bureau local pourrait aider l'AJDT, en lui fournissant toutes les informations concernant les futurs financements sur fonds structurels.

### **III - Elargir le champ d'action de l'Agence de Tulcea**

#### **11 - Renforcer les liens de l'Agence avec les régions d'Europe**

L'Agence a déjà des relations avec certaines régions d'Europe, comme les régions belge et suisse (programme Eurodyssée), et, bien entendu Midi-Pyrénées (Aveyron). Ces régions pourraient être mobilisées pour des projets réalisés sur financement communautaire.

Cependant, pour que de tels projets émergent réellement, il conviendrait de mener une action à la fois d'organisation de l'accès à l'information sur les projets, les appels d'offre européens et d'appui technique extérieur pour le montage concret des projets (voir le paragraphe antérieur sur les fonction de Centre d'information et de documentation que pourraient assurer l'Agence);

#### **12 - Mobiliser davantage les partenaires pour le montage de projets communs**

Une action spécifique de mobilisation de partenariats pourrait être menée, tant en Aveyron qu'à Tulcea, dans le but de faciliter l'élaboration de projets communs à soumettre à l'Union européenne en vue de financements. Depuis plusieurs années l'ACOOPI et le Conseil général de l'Aveyron manifestent auprès de l'AJDT le désir d'être associés à des projets européens. Mais cela ne s'est pas concrétisé jusqu'à présent.

Il serait sans doute souhaitable de partir d'actions en cours et qui marchent bien, menées par la coopération Aveyron Roumanie, par exemple sur le tourisme ou l'action sociale, pour chercher à les intégrer dans des projets européens multi partenariaux.

### **B - DONNER UNE PRIORITE AU RENFORCEMENT DES CAPACITES**

Tous secteurs d'intervention confondus, le *renforcement des capacités* devrait constituer un objectif prioritaire pour la coopération Aveyron Tulcea. Ce processus de renforcement des capacités devrait trouver deux champs complémentaires d'application : la *formation des cadres roumains* en vue de l'intégration européenne et la *formation professionnelle de base*, qui correspond à des besoins actuels de l'économie de Tulcea et, plus globalement, de la Roumanie<sup>49</sup>. Dans les deux cas, cela implique la mise en place de programmes de formation de formateurs.

---

<sup>49</sup> Se reporter aux points 15 et 16 ci-dessous

## IV - Renforcer les capacités des cadres

### 13 - Mettre en place un programme ad hoc de formation à Tulcea

Le renforcement des capacités des cadres concerne en tout premier lieu les chargés de mission de l'AJDT, en particulier sur le montage de projets européens et sur les approches du développement durable. Mais, compte tenu de leur petit nombre, il serait souhaitable que ces formations soient ouvertes à d'autres cadres du Département et d'autres institutions de Tulcea.

La formation pourrait prendre la forme d'un *séminaire atelier* d'une vingtaine de jours étalé sur 4 sessions (4 x 5 jours). L'ACOOPI pourrait soit mettre en place elle-même ce type de formation en se faisant, tout de même, conseiller par une expertise extérieure, soit sous-traiter cette formation à un organisme compétent. La première solution aurait l'avantage d'être moins onéreuse et de permettre à l'ACOOPI de capitaliser l'information à son profit.

Il pourrait être très utile, à cette occasion, de mener une démarche concertée, avec les partenaires aveyronnais et tulcéens, pour élaborer une grille spécifique de critères et d'indicateurs de développement local durable applicables à la coopération Aveyron Tulcea.

### 14 - Mettre en place un programme similaire en Aveyron

Pour l'Aveyron, l'ACOOPI pourrait proposer la réalisation d'un *cycle de séminaires ateliers* annuels de formation au développement durable et à la coopération internationale.

Ce séminaire atelier annuel (2 x 2 jours par exemple) pourrait être ouvert à tout public, mais particulièrement aux élus, aux fonctionnaires territoriaux, aux enseignants, aux responsables associatifs. Il devrait privilégier les personnes les plus impliquées dans la coopération du Département<sup>50</sup> avec Tulcea en leur permettant à la fois de s'informer et de se former et de mener une réflexion conjointe sur le développement durable et le rôle de la coopération décentralisée dans ce domaine.

Il permettrait aussi de valoriser la fonction Centre de ressources et de mobiliser des personnes pour prendre en charge certains dossiers du Centre. Il pourrait contribuer, en outre, à améliorer la lisibilité des actions de coopération et l'image d'ouverture internationale du Département.

Un tel programme pourrait également être envisagé en partenariat avec une structure de formation supérieure comme l'Université de Rodez ce qui permettrait d'accroître encore sa visibilité.

---

<sup>50</sup> Prises parmi les centaines de personnes qui ont été associées aux actions du département à Tulcea

## **V - Renforcer la formation professionnelle**

### **15 - Mettre en place l'Institut de formation professionnelle du personnel médico-social**

Une priorité semble être, dans le domaine de l'action sociale, la mise en place de l'Institut de formation professionnelle du personnel de base, tant pour l'action sociale auprès des enfants, dans la continuité de ce qui a déjà été fait, que pour l'action sociale auprès des adultes.

Un tel projet est conforme à la fois à la politique nationale de la Roumanie et aux options de la politique de coopération franco-roumaine. Il semblerait très utile d'y associer étroitement l'Agence pour l'emploi de Tulcea, directement concernée par les problèmes de chômage, de reconversion et de formation professionnelle continue.

L'option, développée par l'ADAPEAI, chef de file du projet, de mobiliser des compétences françaises hors département de l'Aveyron, est intéressante et doit être encouragée. Comme ces nouveaux partenaires sont localisés en région Rhône Alpes, une région par ailleurs très ouverte vers l'international et vers la solidarité, cela devrait permettre d'élargir la palette des financeurs potentiels du projet..

### **16 - Privilégier l'enseignement technique**

Dans le domaine de l'enseignement, les partenaires roumains rencontrés par la mission d'évaluation ont manifesté le souhait de privilégier l'enseignement technique. Celui-ci apparaît comme prioritaire, compte tenu des besoins actuels en main d'œuvre qualifiée du département de Tulcea, en particulier pour les domaines de la construction mécanique, de l'agro-industrie, de l'agriculture et du tourisme. Cette main d'œuvre qualifiée peut être formée dans les Ecoles des arts et métiers (mécanique, électrotechnique, agro-industrie etc.). Lors des discussions avec Mr Stroe, inspecteur scolaire de Tulcea, celui-ci a proposé de renforcer les échanges entre les écoles des Arts et métiers de Tulcea et les lycées techniques de l'Aveyron.

Ce choix pourrait se traduire par différentes actions ponctuelles :

- Mettre en relation des écoles d'arts et métiers de la ville de Tulcea (3 écoles) mais aussi les autres écoles du Département, avec les différents lycées techniques de l'Aveyron ;
- Poursuivre le partenariat entre le lycée agricole de La Roque à Rodez et le lycée agro-alimentaire de Tulcea dans le domaine de la transformation de la viande.

## C – RENFORCER LES ACTIONS ECONOMIQUES DANS UNE OPTIQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL DURABLE

### VI - Privilégier une autre approche du développement local

Il y a deux domaines spécifiques pour lesquels l'Aveyron dispose de compétences techniques, d'organisations professionnelles, d'institutions compétentes et qui correspondent à des priorités pour le développement durable de Tulcea : le tourisme et l'agriculture.

Ces deux domaines devraient être privilégiés car ils sont porteurs de création d'emplois et de génération de revenus. Ce n'est pas le cas actuellement, même si des actions sont en cours en tourisme, mais diluées parmi les autres actions. Ces actions devraient être concentrées sur le segment spécifique du développement rural.

Il convient de noter que dans ces deux domaines, des projets concrets pourraient être montés assez facilement sur financements de l'Union européenne.

### 17 - Mettre à profit les perspectives du tourisme rural durable

Dans le domaine du tourisme, il semble essentiel que la coopération se concentre sur le tourisme rural mais un *tourisme rural durable*, maîtrisé par les populations locales et à leur bénéfice.

Ce type de tourisme a de très réelles perspectives de développement, en particulier dans le delta du Danube qui peut drainer la clientèle de l'Europe comme celle de la Russie et des républiques voisines, mais également dans les zones lacustres du département. Les perspectives à moyen terme restent excellentes, même si la situation actuelle est difficile du fait de la désaffection de la clientèle en 2005 en raison des risques supposés de grippe aviaire.

Les risques de dégradation des sites restent toutefois majeurs. Le développement de constructions anarchiques, sans aucun respect pour l'environnement, pour le paysage et pour les traditions locales de construction, sur une partie des rives du Danube, l'atteste. D'où l'importance de relier ce thème du développement touristique à celui de la conservation de l'environnement. Or, si le thème de l'environnement est bien inscrit dans la convention Aveyron Tulcea de 2005, il ne s'est traduit par aucune action concrète de coopération. Cela tient sans doute au mécanisme même de la programmation qui fait que si les roumains ne programment aucune action, rien ne se passe dans le domaine.

A Tulcea, la priorité actuelle est d'accompagner *la mise en application de la stratégie* de développement touristique élaborée par le CDT de l'Aveyron. Des partenaires roumains intéressants, même s'ils apparaissent encore comme très marginaux, comme Vox Deltae<sup>51</sup>, devraient être renforcés.

Il serait bénéficiaire que l'AJDT associe d'autres partenaires roumains peu ou pas impliqués, actuellement, au niveau local, tels que la Réserve de la biosphère du delta du Danube, portant incontournable. Mais il faudrait aussi que l'AJDT associe d'autres partenaires au niveau national, comme l'Association Nationale du Tourisme et l'Association Nationale des Agences de Tourisme.

---

<sup>51</sup> Association locale qui regroupe des propriétaires de gîtes ruraux, souvent enfants d'agriculteurs ou de pêcheurs du Danube, qui ont aménagé la maison familiale.

Du côté aveyronnais, les partenaires potentiels, tels que l'APATAR, se sont déjà impliqués et ils ont un fort degré de motivation pour poursuivre l'action, voire s'impliquer davantage. Les échanges devraient donc se multiplier et se renforcer avec, sans doute, des séjours plus longs en Aveyron, de stagiaires roumains<sup>52</sup>.

Enfin, la mission d'évaluation insiste sur l'intérêt d'une articulation avec des partenaires comme le lycée Jean Vigo de Millau qui envisage, sur financement européen, d'envoyer à Tulcea des stagiaires de sa section hôtellerie restauration.

## **18 - Développer un projet pluriannuel d'amélioration de la race ovine locale**

Pour l'agriculture, une bonne façon de reprendre pied sur le thème à Tulcea serait de privilégier un secteur sur lequel il existe une demande roumaine précise et sur lequel l'Aveyron a des réponses à apporter.

Il s'agirait de reprendre avec la Chambre d'Agriculture de l'Aveyron et la structure OVITEST, le projet d'amélioration de la race locale ovine par croisement avec la race aveyronnaise Lacaune.

La mission d'évaluation a pu rencontrer le maire<sup>53</sup> et des éleveurs de la commune de Stejaru et constater leur grande motivation. Ils ont confirmé à la mission d'évaluation être tout à fait disposés à prendre en charge les coûts correspondants. Le président de la Chambre d'Agriculture de l'Aveyron a semblé, de son côté, très ouvert à de telles propositions<sup>54</sup>, conformes à sa vision de la coopération pour le développement d'une agriculture familiale durable.

## **19 - Reprendre les stages de formation agriculture environnement en Aveyron**

Au-delà de l'action spécifique sur la production ovine, le thème de *l'environnement* doit trouver une place dans la coopération Aveyron Tulcea du fait des carences roumaines graves dans ce domaine et de l'importance du sujet dans une optique de durabilité. L'importance, bien inhabituelle, donnée par la coopération économique française auprès du ministère roumain de l'agriculture à la production biologique, constitue un argument majeur supplémentaire.

Une bonne façon d'aborder le problème pourrait être de reprendre l'organisation de stages pour des roumains, en Aveyron, sur le thème agriculture et environnement. Il pourrait s'agir de stages de plusieurs semaines combinant séjours dans des exploitations agricoles, dans des parcs naturels, dans des organisations professionnelles agricoles, dans des lycées agricoles. Ces stages, pas nécessairement nombreux chaque année, mais réguliers, pourraient être ouverts, sur appel à candidature géré par l'AJDT et l'ACOOPI, en particulier à des fonctionnaires territoriaux, à des responsables associatifs, à des responsables professionnels agricoles.

---

<sup>52</sup> Le séjour, programmé pour 2006, des techniciennes du Judet de Tulcea va dans ce sens

<sup>53</sup> Qui a fait partie du groupe de stagiaires roumains accueillis en Aveyron par la profession agricole au démarrage de la coopération.

<sup>54</sup> Consulté à l'occasion de la réunion de restitution en janvier 2006 à Rodez

La Chambre d'agriculture de l'Aveyron pourrait, comme précédemment, être chef de file de cette action. Il serait souhaitable, cependant, qu'elle puisse élargir son partenariat, par exemple en direction des parcs naturels régionaux.

## **D – POURSUIVRE LES ACTIONS DANS LE DOMAINE DES ECHANGES CULTURELS**

### **VII - Maintenir le flux des échanges et actions communes**

#### **20 - Poursuivre les actions actuelles en archéologie et ethnologie**

La motivation des partenaires roumains comme français et les bons résultats obtenus ces dernières années avec très peu de moyens, militent en faveur de la poursuite d'actions spécifiques, même si elles demeurent limitées, dans le domaine de l'archéologie et de l'ethnologie.

Les deux chefs de file, l'ICEM en Roumanie et l'ASPAA en Aveyron possèdent maintenant, à la fois le réseau partenarial et l'expérience suffisante pour poursuivre leur action de manière efficace.

L'intérêt des partenaires pour une valorisation de leurs travaux dans le cadre du développement touristique du delta du Danube constitue une piste intéressante qu'il convient de poursuivre. Un rapprochement en Aveyron des responsables de l'action touristique (CDT, APATAR) et des responsables de l'action archéologie ethnologie (ASPAA,) pourrait être bénéfique.

#### **21 - Maintenir les échanges culturels de jeunes**

Les actions prévues dans le domaine des arts et en particulier du théâtre devraient être poursuivies, là aussi compte tenu de la motivation des partenaires tant en Roumanie qu'en France et de l'impact pour le futur et pour la construction de l'Europe, des échanges entre jeunes.

Dans ce contexte, les actions menées conjointement par le lycée Jean Vigo de Millau et par le lycée d'Art de Tulcea peuvent servir d'exemples. Elles pourraient sans doute être élargies à d'autres partenaires tant aveyronnais que tulcéens, tels que des troupes de théâtre amateurs, des centres sociaux de communes ou autres.

#### **22 - Mettre à profit la manifestation de Sulina**

Appuyer la préparation et la mise en œuvre, pour fin 2006, de la manifestation prévue pour le 150<sup>e</sup> anniversaire de la *création de la Commission Européenne du Danube à Sulina*, paraît une excellente opportunité pour attirer l'attention de l'Europe sur cette région et indirectement, sur la coopération entre l'Aveyron et Tulcea.

Le Conseil Général et plus particulièrement son Président, Mr Puech, devraient pouvoir mettre tout leur poids politique pour que Tulcea obtienne les appuis et les moyens financiers indispensables pour mener à bien une telle opération. Il existe des possibilités de

financements européens, tels que Culture 2 000, mobilisables avec trois pays partenaires.

Il faut cependant noter que le ministère roumain des Affaires étrangères a prévu d'organiser une première manifestation à Sulina en mai 2006. Le Conseil général de l'Aveyron devra attendre que cette manifestation soit passée pour décider de la conduite à tenir et de la faisabilité du projet initial.

## **VIII - Renforcer la francophonie**

Les excellentes bases posées par la coopération Aveyron Tulcea dans ce domaine, ces dernières années, par la multiplication des échanges, doivent pouvoir être mises à profit.

Des actions de plus grande envergure que celles qui sont actuellement à l'œuvre à Tulcea devraient pouvoir être menées<sup>55</sup>. L'année 2006 est une année importante pour la Roumanie de ce point de vue puisque l'assemblée générale de la francophonie aura lieu à Bucarest à l'automne.

### **23 - Développer l'apprentissage du français**

A l'initiative de Mr Bara, ancien inspecteur de l'éducation nationale, actuellement vice président du Conseil départemental de Tulcea, une classe de français est en fonctionnement dans un lycée de Tulcea. Ce lycée doit être aidé.

Des relations suivies entre professeurs de français d'un établissement de l'Aveyron et du lycée de Tulcea qui développe l'enseignement du français pourraient être mises en place. On pourrait imaginer que les professeurs roumains, voire le proviseur, soient invités en Aveyron, par l'établissement.

Par ailleurs, une modification substantielle de la durée de certains séjours de roumains reçus par l'ACOOPI en Aveyron pourrait contribuer à leur faire apprendre un peu de français. La connaissance de rudiments de la langue française pourrait d'ailleurs être introduite comme un élément du choix des stagiaires.

### **24 - Prendre davantage en compte le critère francophonie dans les échanges**

Afin de conforter la francophonie dans son ensemble, différentes actions complémentaires pourraient être préconisées, par exemple :

- Accueil en Aveyron de stagiaires tulcéens dans des établissements scolaires, des associations et des entreprises pour des durées de plusieurs semaines. Cette idée devrait être étudiée attentivement par l'ACOOPI qui pourrait mobiliser son vaste réseau actuel de partenaires. Le coût pourrait en être réduit par des contributions en nature des partenaires (facilités

---

<sup>55</sup> La mission d'évaluation avait initialement proposé que soit étudiée la faisabilité de création d'une Alliance Française à Tulcea comme il en existe d'autres en Roumanie. Des élus de Tulcea, très impliqués par ailleurs dans la coopération avec l'Aveyron, comme Mr Bara, y semblaient favorables. Cette proposition a été écartée pour le moment, compte tenu de la complexité de mise en place d'un tel projet qui dépasse les possibilités de la coopération Aveyron Tulcea. L'idée reste valable.

d'hébergement et d'alimentation en établissements scolaires, par exemple) ;

- Renforcement de la dotation en livres, en cdrom, du rayon français de la bibliothèque départementale de Tulcea et établissement de relations suivies entre cette bibliothèque et d'autres bibliothèques aveyronnaises lui permettant de bénéficier gratuitement de revues, d'ouvrages et de conseils.

---

## RESUME DES PROPOSITIONS

---

Le tableau ci-après résume les propositions antérieures :

Objectifs généraux	Objectifs spécifiques	Propositions d'action
<b>A - Améliorer le dispositif de coopération</b>	I - Favoriser un fonctionnement plus participatif de l'AJDT	<b>1</b> – Faire évoluer la structure et le fonctionnement de l'AJDT <b>2</b> – Renforcer l'autonomie de la structure <b>3</b> - Associer davantage les partenaires locaux <b>4</b> – S'intégrer dans le dispositif européen <b>5</b> – Améliorer la participation au sein de l'agence <b>6</b> - Améliorer la circulation de l'information <b>7</b> - Mettre en place un dispositif de programmation suivi évaluation
	II - Développer les fonctions Projets et Centre de ressources	<b>8</b> - Développer la fonction Centre de ressources, tant à Tulcea qu'à Rodez <b>9</b> - Renforcer la fonction Projets en particulier sur financements internationaux <b>10</b> - Articuler les actions avec le Plan régional de développement (région Dobroudja)
	III - Elargir le champ d'action de l'agence de Tulcea	<b>11</b> – Impliquer davantage les communes et renforcer les liens de l'Agence avec les régions d'Europe <b>12</b> – Mobiliser davantage les partenaires, en Roumanie comme en France, pour le montage de projets communs

<b>B – Donner une priorité au renforcement des capacités</b>	<b>IV</b> - Renforcer les capacités des cadres	<b>13</b> – Mettre en place un programme ad hoc de formation à Tulcea <b>14</b> – Mettre en place un programme similaire à Rodez
	<b>V</b> - Renforcer les formations professionnelles de base	<b>15</b> - Mettre en place l'institut de formation professionnelle du personnel médico-social <b>16</b> - Privilégier l'enseignement technique
<b>C – Renforcer les actions économiques dans une optique de développement local durable</b>	<b>VI</b> - Privilégier une autre approche du développement local	<b>17</b> - Mettre à profit les perspectives du tourisme rural durable <b>18</b> – Développer un projet pluriannuel d'amélioration de la race locale ovine <b>19</b> – Reprendre les stages de formation agriculture environnement en Aveyron
<b>IV – Poursuivre les actions dans le domaine des échanges culturels</b>	<b>VII</b> – Maintenir le flux des échanges et des actions communes	<b>20</b> - Poursuivre les actions actuelles en archéologie et ethnologie <b>21</b> - Maintenir les échanges culturels, principalement de jeunes <b>22</b> - Mettre à profit la manifestation de Sulina 2006
	<b>VIII</b> – Renforcer la francophonie	<b>24</b> – Développer l'apprentissage du français <b>25</b> – Prendre davantage en compte le critère francophonie dans les échanges

## VIII - DES SCENARIOS POUR L'AVENIR

Trois scénarios peuvent être présentés pour l'avenir à court et moyen terme de la coopération Aveyron Tulcea :

### **Scénario 1 :**

Il s'agit d'un scénario tendanciel. Il prévoit une poursuite des actions actuelles, très diversifiées, sans grandes modifications mais avec une diminution des moyens financiers disponibles du fait du retrait, total ou partiel, de l'Etat français.

Dans ce scénario, les moyens diminuant, les partenaires aveyronnais qui désirent poursuivre leur coopération avec Tulcea devront se mobiliser davantage pour trouver des moyens complémentaires.

### **Scénario 2 :**

Le Département de l'Aveyron compense le manque à gagner du fait de la diminution des moyens apportés par l'Etat français. Cela signifie qu'il apporte environ 30 à 40 000 € de plus au budget de l'ACOOPI chaque année. La contribution du Département passerait donc de 80 000 € en moyenne, à 120 000 € au maximum.

Ce scénario peut prévoir qu'un effort particulier sera engagé par le Département, avec l'appui de l'ACOOPI pour mobiliser d'autres collectivités territoriales aveyronnaises. Les deux structures intercommunales qui ont déjà manifesté un intérêt pour cette coopération pourraient être les premières à s'impliquer. Elles devraient entrer dans le Conseil d'administration de l'ACOOPI et d'autres devraient suivre.

L'effort de coopération porte toujours sur les 3 secteurs, puisque le secteur démocratie locale n'a plus d'action spécifique. Il met toujours l'accent sur les échanges, mais un effort particulier est fait pour appuyer plus spécifiquement un nombre restreint de projets structurants pluriannuels comme le centre de formation des travailleurs sociaux.

### **Scénario 3 :**

Il représente un scénario d'évolution vers plus de moyens, plus de professionnalisme et donc, à la clé, plus d'efficacité. Il implique une importante réforme de structure et d'organisation de l'AJDT. Il privilégie la recherche conjointe, entre l'ACOOPI et l'AJDT, de moyens financiers en provenance des fonds structurels européens et d'autres sources éventuelles.

NOTE : Il nous semble essentiel de préciser qu'aucun de ces scénarios ne prévoit le statu quo pour la structure AJDT, même si sa transformation est surtout essentielle dans le cas du scénario 3.

## SCENARIOS POUR L'AVENIR

	<b>Caractéristiques</b>	<b>Commentaires</b>	<b>Propositions</b>
<b>Scénario 1</b>	<p>La coopération se poursuit mais elle dispose de moins de moyens à partir de 2007, du fait de la diminution des crédits de coopération décentralisée en provenance du MAE.</p> <p>Le Département de l'Aveyron maintient sa subvention annuelle à la coopération avec la Roumanie, à son niveau actuel.</p>	<p>Le manque à gagner s'élève à 40 000 € en moyenne par an.</p> <p>Avec la subvention à l'ACOOPI, le Département peut continuer à assumer 1) le fonctionnement de l'ACOOPI à son niveau actuel c'est à dire 1,5 salariés et le fonctionnement de la structure, et 2) les échanges (missions de l'Aveyron vers Tulcea).</p> <p>Pour réaliser des objectifs en accroissement, n'y a que 3 options : 1) réduire les coûts, 2) réduire les activités par une plus grande sélection, 3) trouver d'autres moyens financiers.</p> <p>Le coût de la structure est à peu près incompressible. Réduire les coûts des actions signifierait diminuer le nombre d'actions ou faire prendre en charge une part supplémentaire de ces coûts par les partenaires aveyronnais. Il paraît exclu de faire prendre en charge des coûts supplémentaires par les roumains.</p>	<p>1) Maintenir, avec la subvention du Département, un <i>socle de coopération</i> avec un flux d'échanges dans tous les secteurs, mais demander aux partenaires aveyronnais, en particulier aux collectivités locales, un effort supplémentaire pour trouver des moyens additionnels. Très concrètement cela signifie que la quote-part prise en charge par l'ACOOPI dans chaque mission devrait diminuer ;</p> <p>2) Dégager quelques moyens pour renforcer des actions qui peuvent s'autofinancer en (plus ou moins) grande partie. C'est seulement le cas pour les actions menées avec des <i>partenaires privés</i> (entreprises artisanales, industrielles ou commerciales, secteur agricole) ;</p> <p>Cela pourrait être le cas pour le tourisme et l'agriculture. Sur ce dernier point, cela implique un accord des roumains pour réactiver la coopération avec la Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Tulcea ;</p>
<b>Scénario 2</b>	<p>La coopération se poursuit avec moins de moyens en provenance de l'Etat à partir de 2007.</p> <p>Le Département augmente sa subvention annuelle d'un montant équivalent.</p>	<p>Ce scénario permet le maintien des activités à leur niveau actuel. La structure ACOOPI continue à l'identique. Les actions se poursuivent dans les 4 domaines stratégiques et avec les mêmes acteurs, ou à peu près.</p> <p>Le Département peut faire le choix de renforcer chacun des secteurs d'intervention ou de privilégier chaque année un ou plusieurs projets structurants, de plus grande envergure.</p>	<p>1) Poursuivre les actions dans les domaines de la cohésion sociale, de la démocratie locale, du développement économique et des échanges culturels ;</p> <p>2) Privilégier quelques <i>actions pilotes</i> dans chaque secteur (une par secteur, par exemple) afin d'éviter les effets de dilution et de dispersion. Donner à tour de rôle à ces actions des moyens supplémentaires pour que l'effet induit soit significatif. Cela consiste à appliquer à peu près la même démarche que la dé-</p>

			<p>marche actuelle lorsque des dossiers de projet sont soumis à l'Etat (coopération décentralisée) ;</p> <p>3) La même démarche peut être appliquée mais à partir d'un <i>appel d'offre</i> annuel lancé par le Département auprès de ses partenaires aveyronnais. Cet appel à propositions peut très bien ne concerner chaque année, qu'une partie de l'enveloppe.</p> <p>4) Cela implique, au préalable, l'élaboration d'un guide de procédure incluant une batterie de critères de sélection et la mise en place d'un Comité de sélection des projets.</p>
<p><b>Scénario 3</b></p>	<p>La coopération se poursuit avec moins de moyens à partir de 2007. Le Département n'augmente pas sa subvention.</p> <p>L'année 2006 est considérée comme année de transition. Elle est mise à profit pour faire évoluer la structure de financement de la coopération et changer d'échelle.</p>	<p>Pour que les actions puissent se poursuivre, de nouvelles sources de financement doivent être trouvées.</p> <p>Les fonds structurels européens destinés à la Roumanie, d'une part, et les fonds alloués à des projets communautaires d'autre part, constituent des sources probables pour les 10 années à venir.</p> <p>Pour que ces fonds soient mobilisables, il faut :</p> <p>1) que la structure porteuse : l'AJDT en l'occurrence, soit reconnue, 2) qu'elle puisse disposer d'un réseau partenarial européen avec qui monter les projets, 3) qu'elle puisse avoir un réseau partenarial local fiable, 4) qu'elle puisse disposer, au sein de l'AJDT, de compétences spécifiques pour la formulation, l'exécution et le suivi de projets européens. Ces conditions ne sont pas réunies actuellement mais peuvent l'être, moyennant un effort spécifique, en particulier de formation.</p>	<p>Le choix central est de faire évoluer, en 2 ans au maximum, l'AJDT vers un fonctionnement d'agence de développement.</p> <p>Cela implique au préalable : 1) une claire séparation entre le Conseil départemental et l'AJDT (séparation physique, non cumul des fonctions), 2) un fonctionnement démocratique de l'Agence, fondé sur un élargissement du partenariat à Tulcea et sur une implication des partenaires roumains dans la structure associative elle-même.</p> <p>Cela implique ensuite : 1) la recherche systématique de partenariats avec d'autres structures européennes tels que des bureaux d'étude et pas seulement avec des collectivités territoriales (régions, villes, départements). Cela implique enfin : 1) la mise en place d'une « fonction de veille » au sein de l'AJDT comme au sein de l'ACOOPI, afin de repérer les appels à propositions émanant de la Commission européenne, 2) la réalisation d'une formation du personnel des deux associations, à Rodez et à Tulcea, aux méthodologies des projets européens, en même temps qu'une formation aux approches du développement durable</p>

