



# **REPENSER LA COOPERATION DECENTRALISEE FACE AUX DEFIS DE LA MOBILISATION DES ACTEURS ET DE LA MUTUALISATION**

## **L'EXEMPLE DE VALENCE, IJEVAN, DILIJAN ET VANADZOR**

Université Stendhal-Grenoble III

Master Professionnel Langues Etrangères Appliquées

Coopération Internationale et Communication Multilingue

Semestre 2 – 2010 - 2011

Mémoire de stage dans l'organisme : Mairie de Valence

Effectué par Elodie BERNARD du 18/03/2011 au  
23/09/2011

Tuteur en milieu professionnel: Baba-Sada SOW, chargé des  
relations internationales de la ville de Valence

Tuteur universitaire: Karine GATELIER

Mois et année de soutenance : Septembre 2011



## REMERCIEMENTS

En préambule à ce rapport de stage, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce travail.

Je tiens à remercier sincèrement Monsieur Baba-Sada Sow, chargé des relations internationales de la ville de Valence qui, en tant que tuteur professionnel, m'a soutenue en apportant des méthodes, des outils et des explications aux situations que je rencontrais. Il s'est montré à l'écoute et disponible tout au long de ce stage et m'a aidé à fixer des objectifs et m'y tenir.

Mes remerciements s'adressent également à Monsieur Eric Chapand, directeur de l'office de tourisme de Valence et mon deuxième tuteur professionnel : pour son soutien technique et moral et son expertise qui m'ont beaucoup aidé à remplir les objectifs de mon stage sur le terrain.

J'exprime ma gratitude à ma tutrice universitaire, Madame Karine Gatelier, professeure et ethnologue, qui m'a soutenue et conseillée au sujet de l'interculturalité, de l'adaptation et des méthodes d'entretiens ; qui m'a aussi guidée dans la rédaction de ce rapport de stage.

Je n'oublie pas toute l'équipe de l'étude de faisabilité avec qui j'ai travaillé en Arménie, qui m'ont aidée à m'adapter aux méthodes de travail et à la vie arméniennes, et m'ont exprimé tout leur soutien actif lors de notre travail commun.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à Alain Maurice, maire de Valence, Varuzhan Nersisyan, maire d'Ijevan et Armen Santrosyan, maire de Dilijan, qui m'ont apporté soutien et écoute dans mon travail, aux élus arméniens et aux employés de la mairie d'Ijevan.

Merci à tous et à toutes.

## SOMMAIRE

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Remerciements.....                                                           | 2  |
| Sommaire .....                                                               | 3  |
| Introduction.....                                                            | 4  |
| Diagnostic de situation.....                                                 | 6  |
| Valence : une coopération dynamique et institutionnalisée .....              | 6  |
| ⌘ L'importance de la diaspora arménienne .....                               | 6  |
| Le Tavush : repenser les partenariats pour évoluer.....                      | 7  |
| ⌘ Présentation de la région. ....                                            | 7  |
| ⌘ Analyse SWOT .....                                                         | 9  |
| Inégalités d'investissements.....                                            | 9  |
| Présentation du projet.....                                                  | 10 |
| Objectifs et moyens de l'étude de faisabilité.....                           | 11 |
| Objectifs.....                                                               | 11 |
| ⌘ 1ere PHASE .....                                                           | 11 |
| ⌘ 2eme PHASE.....                                                            | 11 |
| Des moyens et des méthodes propices à la collaboration .....                 | 12 |
| ⌘ Un comité de pilotage actif .....                                          | 12 |
| ⌘ Une équipe mixte .....                                                     | 12 |
| ⌘ Adaptation des outils et des méthodes .....                                | 13 |
| ⌘ Acteurs multiples.....                                                     | 14 |
| Resultats.....                                                               | 15 |
| Des défis à affronter .....                                                  | 15 |
| ⌘ Divergences d'intérêts.....                                                | 15 |
| ⌘ Désengagement .....                                                        | 15 |
| ⌘ Désillusion de la population locale .....                                  | 15 |
| Quel souci de l'objectif général ? L'homme au centre du développement ?..... | 16 |
| ⌘ A l'écoute de la population locale.....                                    | 16 |
| ⌘ Rencontres avec les acteurs touristiques locaux.....                       | 16 |
| ⌘ Présentation, validation et mise en place du plan d'action .....           | 17 |
| ⌘ Création d'un groupe de suivi .....                                        | 17 |
| Conclusion .....                                                             | 18 |
| ⌘ Vers une acception européenne .....                                        | 18 |
| ⌘ Retombées et suites .....                                                  | 18 |
| ⌘ Agir à quel prix ?.....                                                    | 18 |
| Bibliographie .....                                                          | 19 |
| Annexes .....                                                                | 20 |
| Chronologie de la coopération Valence/Ijevan .....                           | 20 |
| VALENCE-IDJEVAN.....                                                         | 20 |
| Membres des comités de pilotage.....                                         | 22 |
| Plan de travail de l'étude .....                                             | 23 |
| Typologie des acteurs en présence .....                                      | 27 |
| Plan d'action pluriannuel.....                                               | 29 |

## INTRODUCTION

J'effectue un stage de six mois au service des relations internationales de la Ville de Valence. Ma mission principale est de coordonner et rendre compte d'une étude de potentialités sur le développement touristique dans la région du Tavush, en Arménie. J'étais présente sur le terrain pendant 4 mois, du 2 avril au 31 juillet 2011.



J'ai postulé à ce stage pour plusieurs raisons.

Je m'intéresse à la région du Caucase qui est aux confins de grands empires (Empires ottoman, perse, puis plus tard soviétique) mais aussi au centre d'importants flux migratoires d'une diversité d'humains et d'êtres vivants. Ce qui entraîne une multiplication des échanges de pensées, de cultures, de populations et rend cette région riche, complexe et passionnante.

Mais c'est surtout l'objet et la situation de la mission qui m'ont parut intéressants. En effet ce programme de développement touristique, qui peut paraître plutôt commun, est l'accomplissement de deux changements majeurs.

Premièrement, pour la première fois dans ce secteur, plusieurs villes, et tous les villages environnants de la région du Tavush décident de créer un projet commun et de travailler

dans le partage plutôt que la concurrence.

Deuxièmement, ce projet soutenu par la ville de Valence, qui l'a déposé devant la région Rhône Alpes et obtenu le financement, marque un tournant dans la coopération décentralisée de la ville avec l'Arménie. Selon l'acception française, la coopération décentralisée est l'établissement de relations de long terme entre collectivités territoriales françaises et étrangères, formalisées par des conventions<sup>1</sup>. Pour Valence, ce qui était aide matérielle et don d'objets (autocars par exemple) devient peu à peu un soutien technique, institutionnel et financier. La ville de Valence tente aussi de répondre aux besoins techniques de ses villes partenaires par une coopération d'acteur à acteur, où la collectivité est toujours présente en soutien institutionnel et responsable de l'apport financier, mais où la forme garantit pour les villes une plus grande implication de la société civile et un échange d'expertise bi(ou multi)latéral.

Cependant repenser la coopération décentralisée dans ce sens entraîne la multiplication des acteurs, des intérêts, et une remise en question profonde du rôle de chacun. La ville de Valence et ses partenaires internationaux sont-ils sur cette voie ? Nous y répondrons à travers l'exemple du programme de développement d'activités liées à l'écotourisme, de valorisation du patrimoine et de préservation de l'environnement sur les territoires d'Ijevan et Dilijan, porté par la ville de Valence.

Dans un premier temps nous établirons un diagnostic de la situation en France et en Arménie autour de ce projet, puis nous confronterons les objectifs de notre travail avec les résultats que nous avons obtenus, tout en analysant les moyens et les outils utilisés.

---

<sup>1</sup> Fiche technique de Résacoop

## DIAGNOSTIC DE SITUATION

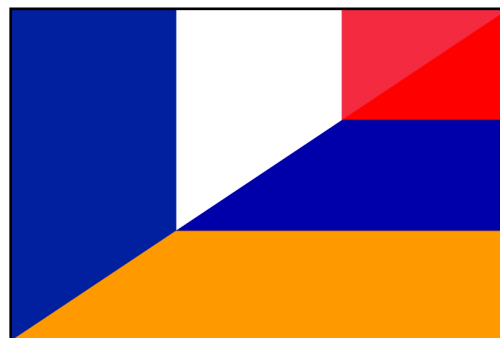
### Valence : une coopération dynamique et institutionnalisée

Depuis deux décennies, la ville de Valence resserre ses liens avec l'Arménie et cela s'est tout d'abord traduit par la signature d'accords de jumelage avec la ville d'Ijevan, dans la province du Tavush, en 1996. En gardant à l'esprit que les jumelages se sont développés après la seconde guerre mondiale, cette coopération de 15 ans peut être considérée comme jeune. Les dix premières années du jumelage peuvent se résumer par des dons à Ijevan et de l'accueil et envoi de délégations d'élus, de groupes scolaires ou folkloriques<sup>2</sup>.

Mais la coopération avec l'Arménie s'inscrit aussi dans la sphère régionale, et la région Rhône-Alpes développe depuis 2008 des relations de partenariat étroites avec l'Arménie qui ont un double objectif : contribuer au développement des territoires arméniens et accompagner la gouvernance locale. Ce choix s'est traduit par un accord de partenariat avec l'association des communes d'Arménie (ACA) qui est en lien avec l'ensemble du territoire arménien.

En soutenant les actions des collectivités locales, la Région Rhône-Alpes les catalyse et tente de les articuler autour de thèmes phares : le domaine de l'écotourisme, appui aux filières agricoles, à la gouvernance locale, à la francophonie et à la préservation du patrimoine.

C'est dans ce contexte qu'ont eu lieu les Assises Franco-arméniennes de la coopération décentralisée à Erevan en octobre 2010, durant lesquelles le maire de Valence s'est rendu dans la ville jumelle et a signé une nouvelle convention visant à relancer la coopération avec Ijevan. Les deux villes veulent mettre en place une dynamique se traduisant par trois types d'actions de coopération : des actions novatrices, des actions continues et des actions ponctuelles qui s'articuleront autour de trois thèmes principaux : la francophonie, le tourisme (durable si possible) et la préservation du patrimoine.



Logo des assises franco-arméniennes

### 🌀 L'importance de la diaspora arménienne

Après le génocide arménien de 1915, de nombreux Arméniens sont venus se réfugier en France entre 1918 et 1921. La région Rhône-Alpes a été une terre d'accueil. Aujourd'hui, 10 % des Valentinois sont d'origine arménienne<sup>3</sup>, ce qui fait de la communauté arménienne de Valence l'une des plus importantes de France, et la première minorité de la ville. Les arméniens ont un réel poids politique et les dirigeants et élus locaux sont attentifs à la diaspora. Cette importance se reflète par exemple dans leur implication à l'animation du partenariat Valence-Ijevan.

<sup>2</sup> Pour une chronologie des actions de coopération Valence/Ijevan reportez-vous à l'annexe p21

<sup>3</sup> Données du Centre du Patrimoine Arménien de Valence

## Les actions internationales de la ville de Valence

### Technique

Chargé de mission Relations internationales  
Arménie, USA, Japon, Chine et Palestine  
B.S. Sow

Chargée de la coopération décentralisée  
Sénégal, Tunisie, Liban  
R. Nodin

Chargé des affaires européennes  
Villes jumelées, Israël  
R. Galati

La coopération avec Ijevan revêt un caractère particulier, car c'est le maire lui-même qui en est l' élu pilote.

## Le Tavush : repenser les partenariats pour évoluer

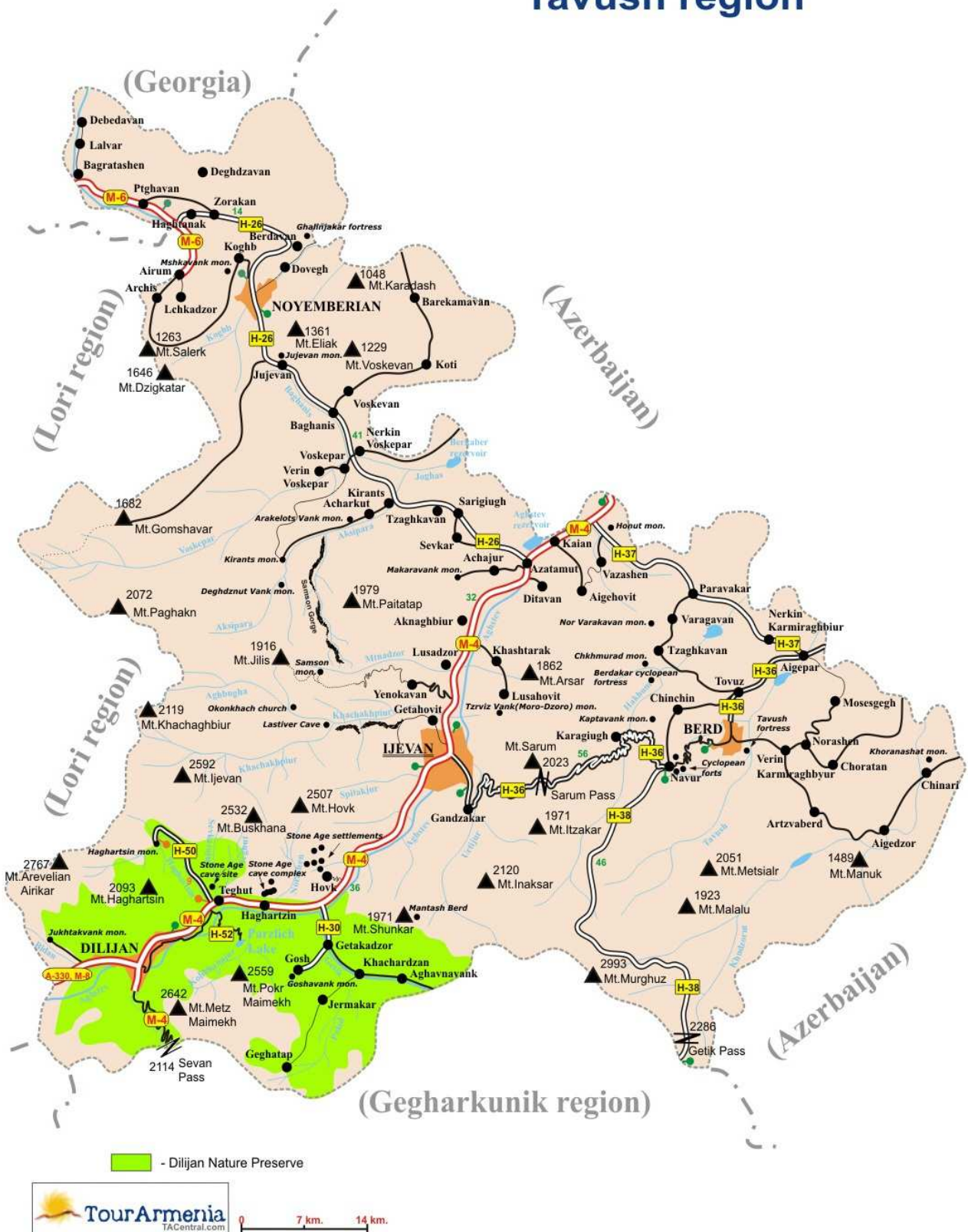
### 🌀 Présentation de la région.

Le Tavush est la région située à l'extrême nord-est de la République d'Arménie ; c'est une région frontalière qui se démarque par son environnement. En effet, le Tavush est la seule région dont la moitié du territoire est recouverte de forêts mixtes (alors que seulement 10% de l'Arménie est boisée). Elle est frontalière avec les régions du Gegharkunik et de Kotayk au sud et au sud-est, du Lori à l'ouest, des régions de Qvemo et Qartli de la république de Géorgie au nord, et de la République d'Azerbaïdjan à l'est et nord-est sur 350 km.



La région s'étend sur 2 704 km<sup>2</sup>, compte 134 400 habitants, établis dans 57 villages et 5 villes. Ijevan en est la capitale administrative.

## Tavush region



## Analyse SWOT

| Forces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Faiblesses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Télécommunications en bon état (internet, téléphone).</li> <li>◆ Climat tempéré et spécifique à la région.</li> <li>◆ Richesse culturelle (monastères, églises, ruines, forteresses).</li> <li>◆ Richesse naturelle, faune et flore variées luxuriantes (fleurs, oiseaux, insectes).</li> <li>◆ Pureté de l'eau et de l'air en montagne</li> <li>◆ Parc naturel</li> <li>◆ L'autoroute M4 relie Erevan à Tbilissi en passant par la région du Tavouche. Lieu de passage, situation géographique favorable.</li> <li>◆ Hospitalité des habitants.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Manque de communication</li> <li>◆ Inégalités de qualité des infrastructures: pas de train, routes départementales en mauvaises conditions.</li> <li>◆ Peu ou pas de gestion des déchets</li> <li>◆ Pollution des rivières, nappes phréatiques, sols dans les plaines.</li> <li>◆ Centré sur le tourisme d'été</li> <li>◆ Manque de spécialistes pour répondre aux besoins des acteurs touristiques.</li> <li>◆ Peu de maîtrise des langues étrangères (cf fuite des cerveaux).</li> <li>◆ Peu ou pas de coopération entre les acteurs touristiques.</li> <li>◆ Manque de partenariats avec les tours opérateurs.</li> <li>◆ Retard des investissements nécessaires</li> <li>◆ Pas de stratégie commune pour le développement touristique.</li> </ul> |
| Opportunités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Menaces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Région moins propice aux tremblements de terre</li> <li>◆ Volonté nationale de développer le tourisme, investissements du gouvernement (mais dans le sud).</li> <li>◆ Volonté régionale et locale de développer le tourisme et soutenir les initiatives dans ce secteur.</li> <li>◆ Fondations, investissements étrangers potentiels</li> <li>◆ Soutien de la diaspora</li> <li>◆ Terrain disponible pour développement de complexes touristiques.</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Risques naturels: inondations, grêle.</li> <li>◆ Conflit avec l'Azerbaïdjan.</li> <li>◆ Emigration, fuite des cerveaux (chômage, économie en crise).</li> <li>◆ Déforestation. Peu de gestion des forêts.</li> <li>◆ Problèmes de gouvernance.</li> <li>◆ Taxes élevées et dissuasives selon la population locale.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## Inégalités d'investissements

Le 21 avril 2011 la Fondation arménienne pour la compétitivité ([www.cf.am](http://www.cf.am)) présentait un projet de développement touristique des régions du Syunik et de Vayots Dzor. La stratégie de développement est envisagée jusqu'en 2030, et reçoit le soutien financier de cette organisation gouvernementale, qui a déjà investi 100 000 euros dans l'étude de territoire intitulée « Southern Corridor tourism framework <sup>4</sup> »

<sup>4</sup> <http://www.cf.am/?laid=1&com=module&module=static&id=115>

Bien sur l'engagement du gouvernement arménien dans le développement du tourisme est un point positif, mais le déséquilibre régional d'investissements engendré ne permet pas de compter sur de soutien financier majeur de la part du gouvernement pour le développement d'actions dans le nord du pays. C'est donc vers les investisseurs étrangers ou la coopération décentralisée que se tournent les élus du Tavush pour financer leurs projets et trouver un soutien technique et institutionnel.

### **Présentation du projet**

Le projet de coopération pour le développement du tourisme d'Ijevan, Vanadzor et Dilijan se veut créateur de liens entre les villes et entre les infrastructures du tourisme.

Les acteurs aspirent à une collaboration solide et durable basée sur le transfert des savoir-faire pour assurer la bonne gestion et le suivi des actions.

L'objectif de ce programme trisannuel est de développer et structurer le secteur du tourisme sur les territoires des trois villes concernées et de développer des partenariats et une stratégie de développement touristique avec les régions frontalières de la Géorgie. Les acteurs prévoient un effet boule de neige et un développement économique, social et environnemental.

La première phase du programme est une étude de potentialités. Nous avons mené cette étude du 2 avril au 31 juillet 2011 sur les territoires de Dilijan, Ijevan et Vanadzor. Le comité de pilotage Arménie de la région Rhône-Alpes finance le projet à hauteur de 30 000 euros (15 000 euros d'investissements et 15 000 euros de fonctionnement). C'est la ville de Valence qui est porteuse de ce projet. A cet effet, une convention attributive de subvention a été signée entre la région Rhône-Alpes et la ville de Valence.

A travers cette contextualisation on remarque que tous les partenaires ont un intérêt à l'évolution de la coopération décentralisée.

Les élus sont donc prêts à soutenir ce programme et réactifs sur le plan politique. Abordons à présent les aspects techniques de la réalisation de l'étude de potentialités : les outils et méthodes, que nous avons choisis pour répondre à des objectifs précis, et à un but plus vaste de mobilisation des acteurs locaux et de mutualisation de l'effort et des résultats.

## OBJECTIFS ET MOYENS DE L'ETUDE DE FAISABILITE

### Objectifs

Les objectifs de l'étude dont j'étais responsable s'articulent en deux phases :

#### 🌀 1ere PHASE

1. Dresser un état des lieux permettant une reconnaissance et une définition du territoire touristique en terme de :

- ◆ Reconnaissance de ses atouts et de ses intérêts : histoire, nature, sport, santé, etc.
- ◆ Reconnaissance de ses structures d'accueil : hébergement, restauration, etc.
- ◆ Reconnaissance des produits touristiques existants.

2. Etablir des propositions permettant la qualification et la structuration du territoire touristique, notamment en terme de :

- ◆ de mise en place d'outils d'Accueil et d'Information nécessaires : guides touristiques, panneaux d'information, signalisations, bureau du Tourisme ;
- ◆ de conduite de formation des acteurs du tourisme à envisager ;
- ◆ de fédération des acteurs du Tourisme à organiser.

3. Identifier et proposer, en complément de l'existant, les produits touristiques qui favoriseraient le développement touristique.

4. Etablir les préconisations qu'il serait judicieux de mettre en place en matière de communication et de commercialisation touristiques.

5. Etre force de propositions pour une valorisation de la filière « Tourisme » de l'Université d'Ijevan, lui permettant ainsi d'avoir des atouts afin de s'inscrire dans une participation active et concrète du développement économique du territoire par le tourisme.

#### 🌀 2eme PHASE

L'ensemble des différents travaux de diagnostic, constats, préconisations et actions à envisager, menés lors de la 1ère phase, font l'objet :

1. D'un rapport complet et détaillé que je rédige à destination des partenaires Arméniens et Rhône-alpins et du Comité de pilotage.

2. D'une présentation au Comité de pilotage et aux partenaires, en Arménie et en France

Ces objectifs nécessitent une certaine connaissance des outils d'analyse marketing et touristiques, mais aussi du recul sur la situation pour avoir une image large des potentialités de développement et de partenariats. Et pour cela ont été mis en place une « équipe » de décideurs et une équipe de techniciens.

## Des moyens et des méthodes propices à la collaboration

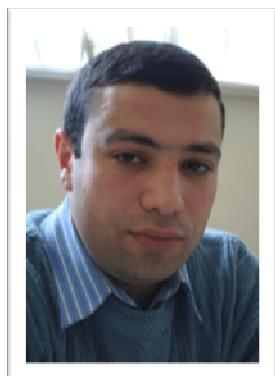
### *Un comité de pilotage actif*

Le comité de pilotage est composé d'élus et techniciens arméniens<sup>5</sup> qui sont à l'origine du projet et en supervisent la mise en place. Ils ont approuvé les objectifs de l'étude, sont informés régulièrement. La prise de décision est ainsi collégiale. Dès mon arrivée en Arménie, nous avons organisé une réunion du comité de pilotage afin qu'ils valident les étapes de l'étude de potentialités et qu'ils donnent leur aval à nos méthodes de travail. Ils ont approuvé et sont à l'origine de la création d'une équipe de travail mixte.

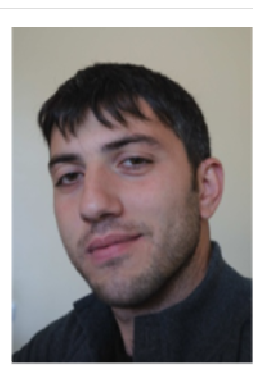
### *Une équipe mixte*

Les maires ont désigné les membres de l'équipe rapidement, parmi les techniciens de la mairie mais aussi les acteurs touristiques locaux. Le but de notre équipe est de mener à bien l'étude de potentialités en travaillant ensemble, entre deux pays et entre trois villes voisines. Ainsi nous évaluons les potentialités du marché, du territoire, mais nous éprouvons aussi la volonté des villes à partager des ressources humaines, des informations : leur volonté de coopérer dans ce projet. Mon rôle est de coordonner notre équipe, de proposer des méthodes et des outils pour réaliser l'étude et d'apporter un point de vue extérieur.

Voici l'équipe au complet :



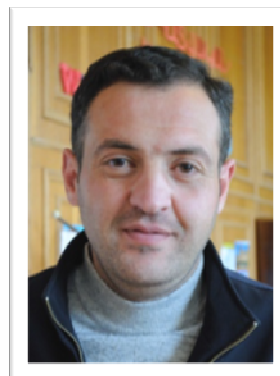
Martin Nersisyan (Ijevan)  
Office d'information



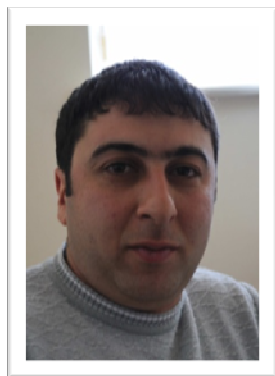
Davit Asilbekyan (Ijevan)  
Protection du patrimoine



Armen Mkhitarian (Ijevan)  
Mairie



Albert Haroyan (Dilijan)  
Mairie



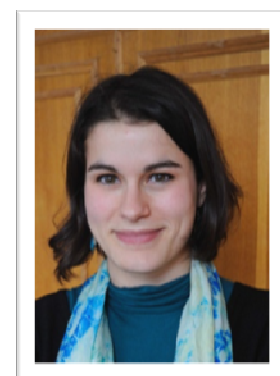
Vazgen Frangulyan (Dilijan)  
Guide touristique



Arkadi Melyan (Dilijan)  
Mairie



Suren Karapetyan (Vanadzor)  
Mairie

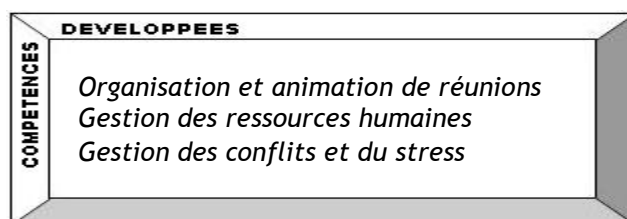


Elodie Bernard (Valence)  
Coordination

<sup>5</sup> Les membres du comité de pilotage sont détaillés en annexe page 23

Nous avons défini des valeurs et les règles de travail que nous partageons. Afin d'être efficaces et efficients, nous nous appuyons sur l'expertise que chacun possède dans différents domaines et nous mettons en commun les compétences, les connaissances et le travail.

Nous divisons notre travail en étapes, et nous réunissons à chaque fois que nous terminons une étape et en commençons une autre. Cela permet d'échanger les informations obtenues, de planifier l'étape suivante, d'adapter ensemble les outils à la situation, et de ne pas faire de réunions inutiles.



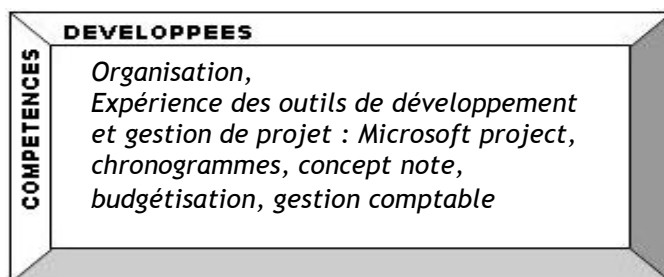
### 🌀 *Adaptation des outils et des méthodes*

Afin de mener cette étude, nous avons proposé une méthode proche de l'étude de marché marketing, mais en donnant plus d'importance à l'écoute de la population locale et des acteurs touristiques et institutionnels. Nous avons procédé en étapes<sup>6</sup> :

- ◆ Analyse de l'offre du territoire : collecte d'informations dans les domaines : population, services, hébergement, restauration, culture, nature, loisirs (sports/détente), accès, communication et programmes sociaux.
- ◆ Analyse de la demande
- ◆ Analyse de la concurrence
- ◆ Situation du secteur touristique global, arménien et géorgien.
- ◆ Analyse des tendances touristiques globales

Ce qui nous a permis par la suite de réaliser une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse SWOT) et enfin de proposer une stratégie de développement touristique intégrant tous ces facteurs, et un plan d'action.

Nous avons utilisé des outils spécifiques pour chaque étape, et chaque outil a été soumis à l'équipe en réunion, adapté à la situation et au territoire et testé dans la mesure du possible avant d'être utilisé. Pour cela l'expérience des membres de l'équipe a été très utile, et en organisant les réunions je veillais à toujours prévoir du temps pour les remarques et les modifications après chaque point abordé.



<sup>6</sup> La chronologie des étapes de travail est détaillée en annexe page 24

### **Acteurs multiples**

La volonté de mutualiser les informations et les actions nous entraîne vers une multiplication des acteurs engagés ou en lien avec le projet<sup>7</sup>. De plus cette étude a soulevé des possibilités de coopération à plusieurs échelles :

**Echelle transrégionale** entre l'Arménie et la Géorgie. Mon chef et moi nous sommes rendus à Tbilissi pour rencontrer des tours opérateurs et une association d'agents touristiques qui a soulevé le potentiel des produits touristiques transrégionaux (les tours Arménie-Géorgie-Azerbaïdjan par exemple)

**Echelle nationale** entre les différentes régions d'Arménie. La région du Gegharkunik par exemple propose principalement des activités touristiques en lien avec le lac Sevan, et voudrait coopérer avec le Tavush pour répondre aux demandes de tourisme d'aventure et de nature.

**Echelle régionale** entre les différentes villes du Tavush. Les élus et les professionnels du tourisme se rendent compte qu'ils ne peuvent pas retenir les touristes plus d'un jour ou deux s'ils ne proposent pas une offre groupée de la région. La coopération leur permettra aussi d'avoir plus d'influence nationalement, d'attirer le regard du gouvernement vers les actions entreprises au nord, et de mettre en place une dynamique de développement économique dans la région (en dehors de la capitale, le chômage en Arménie s'élève à plus de 60%, mais ce n'est pas lisible dans les statistiques car quiconque possède une parcelle de terrain ou un animal est considéré comme employé).

**Echelle locale** entre les différents acteurs d'une même ville. C'est là que devrait débiter le « faire-ensemble », et c'est parfois l'une des étapes les plus compliquées. Il faut comprendre ou créer le dialogue et l'envie de coopérer entre les différents acteurs : les tours opérateurs, les associations, les ONGs, les élus, la population locale, les offices d'information. Lors de cette étude nous avons pu constater l'efficacité et le gain de temps quand on partage les informations et les actions au lieu de tout faire soi-même. Je me suis aussi étonnée de tous les doublons existants : des actions mises en place plusieurs fois sur les mêmes territoires, pour la même chose, qui avec de la concertation (et l'envie) auraient pu être mutualisées pour un gain de temps, de ressources et peut être une plus grande ampleur.

Cependant comme nous le verrons dans la partie suivante, les divergences d'intérêt, les influences multiples et la fatigue des promesses non tenues par les associations et les organisations, s'associant avec un passé soviétique qui a laissé un goût amer de la mise en commun, sont autant de facteurs qui peuvent freiner la mutualisation.

---

<sup>7</sup> Un détail des acteurs en présence est disponible en annexe page 28

## RESULTATS

### Des défis à affronter

#### 🌀 *Divergences d'intérêts*

Le même projet de développement touristique, dont cette étude est la première étape, a eu deux versions. La première est celle proposée par Emin Yeritsyan, président de l'Association des communes d'Arménie, à la région Rhône-Alpes il y a un an. La deuxième est celle réécrite par la ville de Valence fin 2010 et qui a obtenu le financement de la région Rhône-Alpes. La deuxième version rajoute entre autre une étude de faisabilité au projet, et stipule qu'aucun financement français ne sera accordé au projet sans la réalisation de cette étude. Cependant le président de l'Association des Communes d'Arménie n'a pas accueilli l'étude comme une opportunité d'affiner les actions en analysant les besoins et la demande. Son soutien aurait permis à l'équipe de bénéficier d'un appui institutionnel, d'un accès facilité à l'information et d'une mise en réseau avec des partenaires géorgiens et internationaux.

#### 🌀 *Désengagement*

La zone initiale de l'étude couvrait les territoires de Vanadzor, Dilijan et Ijevan. Cependant le désengagement de la ville de Vanadzor dès le premier mois de l'étude a conduit à un recentrage de l'étude sur la région du Tavush. Cette nouvelle configuration reflète d'une unité géographique, administrative et naturelle, et d'une réelle participation des élus locaux.

#### 🌀 *Désillusion de la population locale*

La population locale nous a toujours accueillis avec plaisir, mais dans leur discours ressortait la désillusion. Tout d'abord, ils sont fatigués d'entendre des promesses des associations, des organisations qui agissent sur le terrain depuis des dizaines d'années, car selon eux les promesses ne sont pas tenues. Deuxièmement, conséquence du premier point, ils ne comptent plus sur les autres lorsqu'ils veulent agir. Et l'on retrouve cette idée parmi les élus locaux également. A la lumière de ces réactions et grâce à leurs explications, nous avons pu définir les freins à la prise d'initiative locale, freins que l'on retrouve dans l'analyse SWOT de la région. La société civile a donc accueilli avec intérêt le discours de Valence : « nous n'allons pas vous faire de promesses, mais nous allons tenir nos engagements ».



Cependant, beaucoup d'acteurs de la société civile qui ont participé à ce projet sont prêts à travailler ensemble avec le souci de l'objectif général.

## Quel souci de l'objectif général ? L'homme au centre du développement ?

### *🌀 A l'écoute de la population locale*

Nous voulions définir avec eux les besoins, envies, et freins du territoire et les leurs propres. Ce travail demandait d'être à l'écoute et conscient(e) des possibilités de coopération pour partager au lieu de faire des doublons.

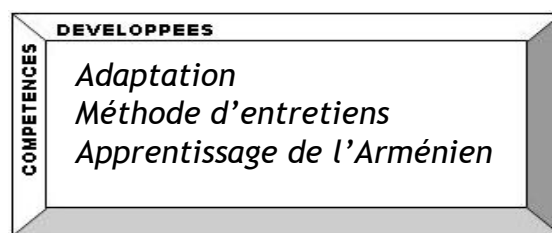
Nous avons rencontré les maires des villages qui entourent Ijevan et Dilijan : L'entretien portait sur la situation actuelle du village, avec ses potentiels et ses besoins, puis sur le possible développement touristique souhaité par les habitants et les représentants locaux.

Tous les maires et représentants locaux que nous avons rencontré ont répondu à nos questions avec bonne volonté et intérêt pour notre étude.

Un des points majeurs de ces entretiens est qu'il y a du potentiel touristique dans ces villages. Les richesses naturelles, culturelles, et les traditions sont présentes ; les gens sont prêts à investir du temps, de l'attention et du financement (si possible) dans le développement touristique. Les représentants sont plus ou moins conscients de la démarche de développement touristique. Certains ont déjà ciblé le genre de tourisme qu'ils pourraient développer (agrotourisme, tourisme chez l'habitant, écotourisme). D'autres ont besoin de plus d'information sur le sujet, mais tous sont prêts à accueillir des touristes et pensent que ce serait positif pour leur village (ils ne voient aucun mauvais côté au développement du tourisme). Les comportements sont réactifs et proactifs, mais jamais indifférents.

Les maires ont aussi évoqué les besoins généraux de leurs villages, parmi lesquels on retrouve en bonne place l'agriculture (manque de moyens techniques et humains, faiblesse face au climat, à la grêle), l'emploi et la rénovation des infrastructures, en particulier des routes.

Ces rencontres peuvent représenter le point de vue de l'autorité locale en matière de développement, et nous servent également à valider l'information récoltée.



### *🌀 Rencontres avec les acteurs touristiques locaux*

Nous avons rencontré les professionnels locaux du tourisme en entretiens individuels. Il s'agit par exemple du tour opérateur de la région, Apaga Tour, de professionnels de l'écotourisme, Anapat, du directeur du Dendro Parc, de l'archéologue/professeur d'histoire qui mène des fouilles sur le territoire depuis une dizaine d'années

Ces acteurs sont proactifs, ont une conscience développée de la situation touristique et de l'évolution de la demande, et leurs investissements donnent à la région un ancrage certain dans le secteur de l'écotourisme et du tourisme d'aventure.

### *🌀 Présentation, validation et mise en place du plan d'action*

Ce plan d'action a été validé par les maires de Dilijan et Ijevan le mardi 19 juillet 2011. Trois axes opérationnels se déclinant en fiches action ont été définis<sup>8</sup> :

- ◆ Aide à la structuration et au développement des offices de tourisme à Ijevan et Dilijan
- ◆ Communication et Signalétique
- ◆ Renforcement des compétences des acteurs touristiques et mise en réseau

### *🌀 Création d'un groupe de suivi*

Les rencontres et les restitutions de l'étude ont soulevé l'idée de la création d'un comité de suivi et d'orientation qui se rassemblerait autour des deux maires, des élus et des acteurs du tourisme local.

Cette mise en place répondrait par ailleurs aux souhaits des acteurs du territoire de se rassembler et de contribuer au développement de l'activité touristique.

Ce comité de suivi et d'orientation devra avoir pour objectifs de fédérer les acteurs du tourisme de la région du Tavush autour de la création de deux offices de tourisme validés et dynamisés par les pouvoirs locaux en place et de proposer des solutions pour le développement à moyen et long terme du tourisme dans la région.

C'est donc en tentant de respecter les principes de participation active et de mutualisation que nous avons mené cette étude à bien, tout en ayant à dépasser les désengagements d'élus et techniciens. Cependant il n'est pas facile de se débarrasser de l'image de la coopération décentralisée telle qu'elle a été appliquée par les pays du sud pendant des décennies. Par exemple la plupart des acteurs pensaient à première vue que le projet ne concernait qu'Ijevan, car c'est la ville jumelle de Valence, et bien que l'équipe se soit déplacée dans toute la région et dans les deux villes. Une nouvelle coopération décentralisée ? Pour l'instant, elle se repense, comme nous allons le voir.

---

<sup>8</sup> Détails du plan d'actions en annexe page 30

## CONCLUSION

### 🌀 Vers une acception européenne

Au regard de l'expérience que nous avons vécue, la coopération décentralisée de Valence avec Ijevan se situe entre la définition française et l'acception européenne. En effet, Valence applique les principes présentés par l'UE : la participation active, la concertation/complémentarité, la gestion décentralisée, le suivi/contrôle et le renforcement des capacités. Ces principes ont été suivis lors de cette étude, et dans la mise en place des nouvelles conventions de coopération décentralisée.

Cependant Valence se raccroche à la coopération décentralisée à la française par le rôle de la collectivité locale elle-même, alors que pour l'UE, la participation d'un partenaire relevant d'un Etat membre n'est pas indispensable, non plus qu'il soit une collectivité locale.

En conclusion, la coopération décentralisée se repense, se recrée, dans une définition propre aux acteurs et qui évolue avec eux.

### 🌀 Retombées et suites

Mon stage se termine officiellement le 23 septembre. L'étude de faisabilité a représenté 4 mois et demi du stage, mais le reste est dédié à la restitution devant les élus et acteurs français, à la communication générale autour de cette coopération franco-arménienne (organisation d'une exposition à Paris le 2 novembre à l'occasion de l'anniversaire des 20 ans de l'indépendance arménienne), de la coordination et organisation des premières actions (embauche et formation de deux employés pour les offices de tourisme d'Ijevan et Dilijan par exemple) et enfin de la recherche de fonds pour le financement des actions à long terme.

### 🌀 Agir à quel prix ?

Cette étude a soulevé les questions de la participation des acteurs, d'une mise en commun des efforts. Cependant la multiplication des acteurs entraîne une multiplication des intérêts et une difficulté grandissante à prendre des décisions qui satisfont tout le monde. Quels compromis pour quelles avancées ? C'est l'idée que soulève Edgar Morin dans sa théorie de l'écologie de l'action : quand quelqu'un entreprend une action, il peut la contrôler tout au début, mais après elle échappe à sa volonté parce qu'elle entre dans un jeu d'interactions et de rétroactions propres au milieu dans lequel elle intervient. Le savoir, ce n'est pas se décourager, c'est avoir conscience du risque inhérent à l'action et de la nécessité de la corriger, sans pour autant tomber dans le pessimisme. Une action concertée et qui répond à des besoins réels entrera dans un jeu d'interactions qui peut aussi la mener plus loin que prévu.

*« L'écologie de l'action nous invite donc non pas à l'inaction, mais au pari qui reconnaît ses risques, et à la stratégie qui permet de modifier, voir d'annuler l'action entreprise. L'écologie de l'action nous incite à une dialectique entre l'idéal et le réel ».*

---

<sup>9</sup> Morin, (2004), p. 154

## BIBLIOGRAPHIE

### 🌀 *Coopération décentralisée*

Site de Résacoop, définitions de la coopération décentralisée française et européenne, consulté le 18 août 2011.

[http://www.resacoop.org/Boite\\_Outils/fiches\\_techniques/def\\_francaise\\_cooperation\\_decentralisee.asp](http://www.resacoop.org/Boite_Outils/fiches_techniques/def_francaise_cooperation_decentralisee.asp)

[http://www.resacoop.org/Boite\\_Outils/fiches\\_techniques/def\\_europeene\\_cooperation\\_decentralisee.asp](http://www.resacoop.org/Boite_Outils/fiches_techniques/def_europeene_cooperation_decentralisee.asp)

Site de l'association Cota, consulté le 18 août 2011.

[http://www.cota.be/SPIP/article.php3?id\\_article=53&artsuite=0](http://www.cota.be/SPIP/article.php3?id_article=53&artsuite=0)

MORIN, Edgar. (2004). *La méthode, l'éthique*. (T.6). Paris, France: Seuil.

### 🌀 *Interculturalité*

FERREOL, Gilles, & JUCQUOIS, Guy. (2004). *Dictionnaire de l'altérité et des relations interculturelles*. France: Armand Colin.

CDTM, Centre de Documentation Tiers Monde. (2000). *Se former à l'interculturel*. Paris, France: Charles Léopold Mayer.

### 🌀 *Le tourisme alternatif*

Alternatives Sud. (Ed.). (2006). *Expansion du tourisme: gagnants et perdants. Point de vue du sud*. Paris, France: Syllepse.

DELISLE, Marie-Andrée, & JOLIN, Louis. (2007). *Un autre tourisme est-il possible?* Québec, Canada: Presses de l'université du Québec.

LAURENT, Alain. (2009). *Tourisme responsable. Clé d'entrée du développement territorial durable. Guide pour la réflexion et l'action*. Lyon, France: Chroniques sociales.

### 🌀 *Arménie*

GUREGHIAN, Rousane et Jean. (1999). *L'arménien sans peine*. Chennevières, France: Assimil.

MOURADIAN, Claire. (2002). *L'Arménie*. Vendôme, France: Presses Universitaires de France, collection Que sais-je ?

RADVANYI, Jean, & BEROUTCHACHVILI, Nicolas. (2009). *Atlas géopolitique du Caucase. Russie, Géorgie, Arménie, Azerbaïdjan: un avenir commun possible?* Paris, France: Editions Autrement.



## ANNEXES

### Chronologie de la coopération Valence/Ijevan

## VALENCE-IDJEVAN

La municipalité valentinoise a souhaité renforcer les relations qu'elle a développées avec l'Arménie. Après l'examen de différentes possibilités, et en concertation avec les associations arméniennes locales, le choix de la ville s'est porté sur IJEVAN, localité du Nord-Est de l'Arménie.

1996 A la demande du Maire et de l'ensemble du Conseil Municipal, un accord de jumelage a été signé. (Cf. Délib. Du 8 juillet 1996).

1997 Avril, une délégation d'élus et de représentants de la Communauté arménienne s'est rendue à Idjevan. Coût : 26000 Fr

1997 Septembre. Suite à ce séjour et à l'occasion du 30<sup>ème</sup> anniversaire du Jumelage, un certain nombre d'actions détaillées dans la délibération du CM du 22 décembre 1997 ont été mises en place.

- Accueil d'une délégation d'élus et de techniciens arménien
- Envoi de trois bus chargés de matériel scolaire et humanitaire
- Coût : 63 000 Fr

1998 Octobre, une 2<sup>ème</sup> mission d'élus, dont G. PRIASSO faisait partie avec un technicien de la CTAV est allé en Arménie pour étudier la faisabilité de l'organisation en 2001 d'un voyage de 200 valentinois. Remise d'un don de 1200\$ aux écoles de la ville. Coût 30000 Fr.

1999 Avril, 7 membres de l'association « la Route des Sarkis », aidée par une subvention a acheminé des ordinateurs et des médicaments ; ils ont relié, à pied, Idjevan à Erevan. Subvention : 20 000 Fr.

2000 Janvier. Accueil de 5 enseignantes de français de l'université et des écoles d'Idjevan. Coût : 35 000 Fr.

2000 Septembre: Accueil d'une délégation d'Idjevan (4 personnes) à l'occasion de la fête du Jumelage. Coût : 30 000 Fr.

2000 Octobre. Mission Gilles PRIASSO, Francis NOUVENNE :

- Mise en place d'un atelier de tapis en s'appuyant sur une société locale (Hemex) qui emploie actuellement plus de 200 salariés et une association valentinoise : Idjeval...Un des dirigeant de cette société est un valentinois qui vit depuis plusieurs années à Erevan. Le principe d'une aide de 25000 Fr a été adopté pour cette année. Le projet n'a pas abouti.

- Une étude sommaire du réseau de distribution d'eau potable a été menée. Elle a abouti à la fourniture d'une pompe qui alimente maintenant un quartier d'immeubles de la Ville. Cette pompe a été financée par l'association MALATIA et transporté par les bus donnés en 2001

- Poursuite de la préparation du voyage notamment en repérant les lieux de visites, les hôtels à Yerevan, et en contractualisant avec l'agence SPUTNIK qui s'est chargé du réceptif à Yerevan.

- Coût : 12 000 Fr.

2001 Avril. Mission avec G. PRIASSO, JC SCHMIT (Président du Comité de Jumelage) et Jean-Pierre ROUCOULE. Finalisation du programme du voyage. Coût : 16 500.

2001 Printemps. Collecte des dons pour les 2 Bus donnés par la CTAV. Présentation départ des bus.

2001 Juillet. Départ des Bus.

2001 Septembre : Voyage de 61 valentinois et 4 élus à Idjevan.

2002 Septembre : Premiers contacts avec Hydraulique sans Frontière. Rencontre de G. Priasso avec un ingénieur des ponts et Chaussée spécialisé dans la distribution de l'eau et qui a mené à bien plusieurs projets en Afrique, en Amérique Latine et en Roumanie avec des moyens qui pourraient être les nôtres.

2004 : Accueil de trois jeunes étudiantes arméniennes à la semaine de conversation française organisée par la Commission scolaire du Jumelage.

2006 : Un groupe folklorique de 12 jeunes filles est venu pendant quinze jours à Valence dans le cadre des fêtes du 40<sup>ème</sup> anniversaire du Jumelage.

2006 : Voyage officiel à Idjevan : 5 personnes (élus et conjoints) et des adhérents d'Idjeval

2007 du 12 au 19 mars : 27 jeunes collégiens et trois professeurs sont venus à Valence dans le cadre des « Jeunes Ambassadeurs d'Arménie »

2007 du 24 au 28 septembre : trois jeunes étudiantes ont participé à la semaine de conversation française organisée par le Comité de Jumelage

2008 du 7 au 22 octobre : un groupe adulte a séjourné à Valence encadré par M. Vincent GAVEAU

Valence participe aux Assises franco-arméniennes de la coopération décentralisée les 7 et 8 octobre 2010 à Erevan.

La présente convention de coopération est aussi une façon de relancer la coopération avec l'Ijevan. Cette nouvelle dynamique se traduira par la mise en œuvre de trois types d'actions : actions novatrices qui naissent en fonction de l'actualité de la ville et seront couplées à des actions continues qui sont permanentes et répondent à un besoin interne identifié suite à un diagnostic partagé avec l'Ijevan dans les secteurs comme le tourisme, le patrimoine et la francophonie.

Cette démarche conventionnelle s'inscrit en cohérence et synergie des actions menées par la région Rhône-Alpes (dans le cadre de la coopération Rhône-Arménie) et dans la conformité avec la loi du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République

Domaines de coopération concernés

Le champ couvert par la convention concerne les domaines de compétence suivants communs aux deux collectivités locales, pour lesquels un appui institutionnel, humain et matériel pourra être apporté :

- \_ Apprentissage du français
- \_ Contribution au développement durable et harmonieux des territoires par la valorisation du patrimoine local et l'écotourisme
- \_ Renforcement et développement du potentiel de coopération déjà existant en favorisant la mise en synergie des acteurs et des projets.
- \_ Aide à l'accès aux cofinancements régionaux, européens et internationaux.

## Membres des comités de pilotage

| Nom de la structure                                                | Contact                                                                  | Fonction           |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Mairie d'Ijevan                                                    | Varoujan Nersissyan,<br>Maire d'Ijevan                                   | Président du COPIL |
| Mairie de Dilijan                                                  | Armen Santrossyan,<br>Maire de Dilijan                                   | Membre du COPIL    |
| Mairie de Vanadzor                                                 | Samvel Darbinyan,<br>Maire de Vanadzor<br>Président Euregio Eurocaucasus | Membre du COPIL    |
| Euroregio EUROCAUCASUS                                             | Natalya Lapaouri,<br>Directrice exécutive                                | Membre du COPIL    |
| Centre d'information du tourisme d'Ijevan                          | Karen Nersisyan<br>Manager                                               | Membre du COPIL    |
| Centre d'information du tourisme de Dilijan                        | Edgar Kirakosyan<br>Manager                                              | Membre du COPIL    |
| Centre d'information du tourisme de Vanadzor                       | Surik Karapetyan<br>Manager                                              | Membre du COPIL    |
| Filiale de l'université étatique d'Erevan, département du tourisme | Personne contact en cours d'identification                               | Membre du COPIL    |
| Ministère de l'économie de l'Arménie                               | Mekhak Apressyan, chef du département du tourisme                        | Membre du COPIL    |

### Proposition de calendrier du COPIL en Arménie (à compléter les propositions en provenance d'Arménie:

- Avril 2011 : installation officielle du COPIL + démarrage de l'étude
- Septembre 2011 : restitution de l'étude au COPIL + validation du plan d'action

### Proposition de composition du Comité technique à Valence

| Nom de la structure                 | Personne proposée                          | Fonction                      |
|-------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------|
| Mairie de Valence                   | Alain MAURICE,<br>Maire de Valence         | Président du Comité technique |
| Mairie de Valence                   | Raquel PICON MOINE                         | Membre du C T                 |
| Mairie de Valence                   | Olivier BENOIT                             | Membre du C T                 |
| Région Rhône-Alpes                  | Anna FIORINI BERIOT,<br>Chargée de mission | Membre du C. T                |
| Office de Tourisme de Valence Agglo | Eric CHAPAND,<br>Directeur                 | Membre du C.T                 |
| Diaspora arménienne à Valence       | Un membre du collectif<br>« Idjevan »      | Membre du C.T                 |
| Université du Vin de Suze-la-Rousse | Mme PAYAN,<br>Directrice                   | Membre du C.T                 |
| Lycée Agricole du Valentin          | Jean-Louis CUNG<br>Directeur               | Membre du C.T                 |

## Plan de travail de l'étude

| avr-11                                                                                                                                                                            |     |     |     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Tâches                                                                                                                                                                            | S14 | S15 | S16 | S17 |
| Réunion avec le comité de pilotage pour présentation et validation de la stratégie d'étude et des propositions de méthodologie                                                    |     |     |     |     |
| Réunion de coordination de l'équipe pour définir les modalités de lancement de l'étude (élaboration des outils d'enquête, planification des activités par semaine, etc.) A Ijevan |     |     |     |     |
| Début des entretiens et organisation de l'information existante à Ijevan, Vanadzor et Dilijan                                                                                     |     |     |     |     |
| Diagnostic SWOT, besoins, compétences, formation, qualité réseau, outils d'accueil existants)                                                                                     |     |     |     |     |
| Réunions des équipes pour planification hebdomadaire des activités                                                                                                                |     |     |     |     |
| Réunion de coordination de l'équipe à Dilijan                                                                                                                                     |     |     |     |     |
| Entretien avec le personnel des offices de tourisme                                                                                                                               |     |     |     |     |
| Diagnostic SWOT, besoins, compétences, formation, qualité réseau, outils d'accueil existants) des offices de tourisme                                                             |     |     |     |     |
| Réunions des équipes par ville pour planification hebdomadaire des activités                                                                                                      |     |     |     |     |
| Début du diagnostic et de la reconnaissance du territoire touristique à Ijevan, Vanadzor et Dilijan. Renfort de l'équipe terrain                                                  |     |     |     |     |
| Préparation des groupes de travail                                                                                                                                                |     |     |     |     |
| Réunions des équipes par ville pour planification hebdomadaire des activités                                                                                                      |     |     |     |     |
| Traduction des documents de synthèse                                                                                                                                              |     |     |     |     |
| Envoi du compte rendu mensuel aux partenaires arméniens et rhônalpins (COPI, ville de Valence)                                                                                    |     |     |     |     |

| mai-11                                                                                                                                                                                           |     |     |     |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Tâches                                                                                                                                                                                           | S18 | S19 | S20 | S21 |
| Réunion de coordination. Bilan d'étape du diagnostic et de la reconnaissance du territoire touristique. A Vanadzor                                                                               |     |     |     |     |
| Début des groupes de travail par catégorie socio-professionnelle (hébergeurs, restaurateurs, guides touristiques, artisans, tour opérateurs, transporteurs, etc.) A Ijevan, Vanadzor et Dilijan. |     |     |     |     |
| Réunions des équipes par ville pour planification hebdomadaire des activités                                                                                                                     |     |     |     |     |
| Suite et fin des groupes de travail                                                                                                                                                              |     |     |     |     |
| Rédaction fiches synthèse par thématique (culture, nature, sport, santé)                                                                                                                         |     |     |     |     |
| Réunions des équipes par ville pour planification hebdomadaire des activités                                                                                                                     |     |     |     |     |
| Réunion de coordination. Bilan des groupes de travail. A Ijevan                                                                                                                                  |     |     |     |     |
| Synthèse et restitution des groupes de travail                                                                                                                                                   |     |     |     |     |
| Rédaction fiches synthèse acteurs par catégorie socio-professionnelles                                                                                                                           |     |     |     |     |
| Evaluation du potentiel d'un positionnement touristique, et repérage des clientèles ciblées                                                                                                      |     |     |     |     |
| Réunions des équipes par ville pour planification hebdomadaire des activités                                                                                                                     |     |     |     |     |
| Proposition de plan d'action acteurs: formations, réseau, image, reconnaissance                                                                                                                  |     |     |     |     |
| Focus sur la mutualisation de l'offre de service des offices de tourisme                                                                                                                         |     |     |     |     |
| Début de la rédaction des fiches actions                                                                                                                                                         |     |     |     |     |
| Réunion des équipes par ville pour planification hebdomadaire des activités                                                                                                                      |     |     |     |     |
| Traduction des documents de synthèse                                                                                                                                                             |     |     |     |     |
| Envoi du compte rendu mensuel aux partenaires arméniens et rhônalpins (COPIL, ville de Valence)                                                                                                  |     |     |     |     |

| juin-11                                                                                          |     |     |     |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Tâches                                                                                           | S22 | S23 | S24 | S25 |
| Fin de rédaction des fiches actions                                                              |     |     |     |     |
| Réunion de coordination. A Vanadzor                                                              |     |     |     |     |
| Rédaction d'un rapport pour le comité de pilotage                                                |     |     |     |     |
| logistique réunion du comité de pilotage                                                         |     |     |     |     |
| Réunion des équipes par ville pour planification hebdomadaire des activités                      |     |     |     |     |
| Traduction des fiches action et du rapport d'étape                                               |     |     |     |     |
| Présentation du rapport d'étape au Comité de pilotage, à Dilijan                                 |     |     |     |     |
| Envoi du rapport d'étape aux partenaires rhônalpins                                              |     |     |     |     |
| Réunion des équipes par ville pour planification hebdomadaire des activités                      |     |     |     |     |
| Proposition de produits touristiques en fonction de la clientèle ciblée                          |     |     |     |     |
| Réunion des équipes par ville pour planification hebdomadaire des activités                      |     |     |     |     |
| (départ des maires en France)                                                                    |     |     |     |     |
| Semaine de réajustements                                                                         |     |     |     |     |
| Travail de capitalisation sur les processus de mutualisation en cours sur le territoire national |     |     |     |     |
| Focus: quelles passerelles avec la Géorgie?                                                      |     |     |     |     |
| Traduction des documents de synthèse                                                             |     |     |     |     |
| Envoi du compte rendu mensuel aux partenaires arméniens et rhônalpins (COPIL, ville de Valence)  |     |     |     |     |

| juil-11                                                                                                                          |     |     |     |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Tâches                                                                                                                           | S26 | S27 | S28 | S29 |
| (Retour des maires)                                                                                                              |     |     |     |     |
| Réunion de coordination. A Ijevan                                                                                                |     |     |     |     |
| Retour sur le séjour en France                                                                                                   |     |     |     |     |
| Rencontre avec les Tours opérateurs                                                                                              |     |     |     |     |
| Recherches supplémentaires et chiffrage du plan d'actions                                                                        |     |     |     |     |
| Rédaction du rapport final                                                                                                       |     |     |     |     |
| Traduction du rapport final                                                                                                      |     |     |     |     |
| Réunion de coordination. Auto-évaluation. A Vanadzor                                                                             |     |     |     |     |
| Présentation et validation du rapport final au comité de pilotage, en présence de Baba SOW. Validation du plan d'investissements |     |     |     |     |
| Envoi du rapport final aux partenaires rhônalpins                                                                                |     |     |     |     |
| Evaluation de la mission exploratoire avec le comité de pilotage/les maires                                                      |     |     |     |     |
| Semaine de réajustements                                                                                                         |     |     |     |     |
| Traduction des documents de synthèse                                                                                             |     |     |     |     |
| Envoi du compte rendu mensuel aux partenaires arméniens et rhônalpins (COPI, ville de Valence)                                   |     |     |     |     |

31 Juillet: fin de mission d'Elodie et retour en France

Début septembre: restitution de l'étude aux partenaires rhônalpins.  
Capitalisation de la démarche.

## Typologie des acteurs en présence

### Organisations touristiques

- Office d'information d'Ijevan : Karen Nersisyan, manager.
- Office d'information de Dilijan : Edgar Kirakosyan, manager.
- ATDA Agence de Développement du Tourisme d'Arménie

### Autorités locales et régionales

- Mairie d'Ijevan : Varoujan Nersissyan, maire.
- Maire de Dilijan : Armen Santrossyan, maire.
- Mairie de Vanadzor: Samvel Darbinyan, maire.
- Mairie d'Achajur : Hamlet GEVORGYAN, maire
- Mairie d'Adjarkut : Rafik OHANYAN, maire
- Mairie d'Aghavnavanq : Vardouch NERSISYAN, mairesse
- Mairie d'Aigehovit : Levon GRIGORYAN, maire
- Mairie d'Aknaghbyur : Karen DOLMASYAN, maire
- Mairie de Gandzaqar : Shahan SHAHINYAN, maire
- Mairie de Yenokavan : Andranik CHIBUKHCHYAN, maire
- Mairie de Khachtaraq : Haik KAMALYAN, maire
- Mairie de Lusahovit : Arahik SARHATYAN, maire
- Mairie de Hovk : Yura TSUGUNYAN, maire
- Mairie de Gosh : Hovsep VERAYAN, maire
- Mairie d'Haghartsin : Sargis POGHOSYAN, maire
- Mairie de Sevkar : Vladimir MARGARYAN, maire
- Mairie de Khachardzan : Gagik SHANAZARYAN, maire
- Euroregio EUROCAUCASUS : Samvel Darbinyan, président.
- Association des communes d'Arménie, président : Emin YERITSYAN. [www.caa.am](http://www.caa.am)
- Regional employment centre, Vahagn Aradelian (chairman for Tavush region).
- Préfecture du Tavush

### Etat et services

- Ministère de la culture, Mme Hasmik POGHOSSIAN
- Ministère de l'environnement, M. Aram HAROUTIOUNIAN
- Ministère de l'économie, M. Tigran DAVTIAN
  - Chef du département du tourisme, Mekhak APRESSYAN
- Ministre des Affaires étrangères, M. Edward NALBANDIAN
- Ambassade française en Arménie

### Professionnels et associations

- Armenian Green Cross, Gagik Amiryan (Executive Director). Vanadzor,
- AMAP: Armenian Monuments Awareness Project NGO: [www.armenianheritage.com](http://www.armenianheritage.com), [www.armenianmonuments.org](http://www.armenianmonuments.org)
- Young Tavush NGO, Armen Shahnazaryan (Director), Ijevan.
- American University of Armenia, Zorair Kirakosyan (program leader), Ijevan.
- Adult Education center, Vahagn Saribekyan (director), Ijevan.
- World Vision, Ijevan.
- Fondation Miassine

### Partenaires internationaux

- Croix rouge allemande (présente à Stepanavan)

- Peace Corp Volunteers
- US AID
- AMECO, agence hollandaise
- GTZ
- DVV
- Habitat for humanity

## **Professionnels du tourisme**

### **Arménie**

- APAGA TOUR. Director : Artak Chibukhchyan. Tavush Marz, Yenokavan village
- ARMANE, ASPAR, Sac Voyage, Elitar Travel, Travel Armenia, Planeta.am, Travellers club, Lhtravel.am, Shirak Tours

### **Géorgie**

- Promethea Voyages
- TravelShop
- Goergian Holidays
- Travel Club

### **France**

- Terres d'aventure
- Voyageurs du monde

### **Communication**

- Findarmenia : [www.findarmenia.com](http://www.findarmenia.com)
- Armeniainfo : [www.armeniainfo.am](http://www.armeniainfo.am)
- Armenian Travel Bureau : [www.atb.am](http://www.atb.am)
- Wikipedia, Armeniapeda
- Armenian regions : [www.armregions.am](http://www.armregions.am)

## **Guides accompagnateurs**

- Association des guides accompagnateurs d'Arménie
- Association des guides accompagnateurs de Géorgie

## **Syndicat d'initiatives**

- NCFA, National Competitiveness foundation of Armenia
- AATA, Armenian Association of Travel Agents
- GTA, Georgian Tourism Association

## **Hébergement**

- Armenian Hotel association
- Armenian b&b association
- Tourisme solidaire en Arménie
- Ginosi.com
- Hotels.am

## **Structures techniques d'appui**

- Université de tourisme d'Erevan  
Université d'Ijevan. Tavush Marz, Ijevan.
- Dilnet tourism & business center. Dilijan
- Armenian Intitute of Tourism of Yerevan

## PLAN D'ACTION PLURIANNUEL

Ce plan d'action a été validé par les maires de Dilijan et Ijevan le mardi 19 juillet 2011. Trois axes opérationnels se déclinant en fiches action ont été définis.

### Axe 1 : Aide à la structuration et au développement des offices de tourisme à Ijevan et Dilijan

Ces lieux serviront de point d'accueil et d'information pour les touristes mais aussi pour les habitants d'Idjevan et Dilijan souhaitant obtenir des renseignements sur leurs villes. Ces équipements seront suffisamment visibles et facilement accessibles tout en demandant un très faible coût de fonctionnement.

Des boutiques de souvenirs pourraient y être intégrées pour valoriser les productions locales.

- Forme juridique (ONG ?) et organisation à préciser par les collectivités
- Bâtiments déjà réalisés et mis à disposition par les collectivités arméniennes
- Dépenses locatives assurées par les collectivités arméniennes

#### Equiper les offices de tourisme

Répondre au besoin de matériel informatique, conditionné pour Infographie) et bureautique pour équiper les deux Offices de Tourisme.

#### Aide à l'embauche des employés des offices de tourisme d'Ijevan et de Dilijan

Afin d'assurer le fonctionnement et l'animation de ces Offices de Tourisme dans l'intégralité de leurs missions, un personnel qualifié sera recruté prochainement (mi –septembre) par les collectivités arméniennes.

Sur proposition des services de la ville de Valence, un profil de poste sera prochainement diffusé par les maires des villes d'Ijevan et de Dilijan. Un accompagnement pour cette recherche sera, sur demande, proposé par les services de la ville de Valence.

#### Formation des employés des offices de tourisme à Valence

Ces employés sont attendus à Valence mi-octobre 2011 pour un stage à l'office de tourisme de Valence d'une durée de 10 jours. Ce stage portera sur les points suivants :

##### *Accueil & Information :*

- Répondre aux attentes personnalisées du visiteur par une information adaptée à la demande
- Susciter ou renforcer le désir de découverte chez le visiteur : de l'information au travail en réseau
- Faciliter le séjour et l'accès du visiteur aux produits, composants de l'offre touristique locale
- Développer la consommation touristique sur le territoire et faire de son Office de Tourisme, concrètement, un véritable levier économique reconnu par les collectivités et les prestataires.

##### *E-communication et promotion :*

- Assurer le suivi de la mise en place et l'animation des sites web de la destination ;
- Analyser les flux et la fréquentation des médias web et mobile
- Optimiser le référencement des sites et suivre leur positionnement
- Etre force de proposition et accompagner la démarche webmarketing du territoire rassemblé
- Contribuer au développement des compétences des partenaires et professionnels du tourisme
- Mettre en réseau la destination et les partenaires autour d'outils collaboratifs (réseaux sociaux, base de données, e-commerce, e-learning)

- Gérer et développer les réseaux sociaux (facebook, twitter, blogs, forums, ...)

### **Marketing :**

- Répondre aux attentes personnalisées des clientèles et traiter leur demande par des propositions commerciales adaptées
- Développer et assurer la définition, le montage et l'adaptation de produits touristiques
- Assurer le suivi des indicateurs définis dans le cadre des objectifs à atteindre (quantitatif et qualitatif)
- Développer une relation commerciale de qualité
- Travail en réseaux avec les OTs arméniens.

Les employés d'Ijevan et Dilijan seront formés ensemble, pour qu'ils commencent à travailler ensemble.

### **Acteurs concernés :**

- Employés des offices d'information d'Ijevan et Dilijan
- Office de tourisme de Valence, employée chargée de communication.

### **Création d'un comité de suivi et d'orientation**

Il est fortement souhaitable de veiller à la création d'un comité de suivi et d'orientation de ces deux structures qui se rassembleraient autour des deux maires, des élus et des acteurs du tourisme local.

Cette mise en place répondrait par ailleurs aux souhaits des acteurs du territoire de se rassembler et de contribuer (être actif) au développement de l'activité touristique.

Ce comité de suivi et d'orientation devra avoir pour objectifs de fédérer les acteurs du tourisme de la région du Tavouche autour de ces deux structures validées et dynamisées par les pouvoirs locaux en place et de proposer des solutions pour le développement à moyen et long terme du tourisme dans la région.

## **Axe 2 : Communication et Signalétique**

### **Créer des outils touristiques communs**

Créer un portail internet de la région du Tavouche.

#### **Acteurs concernés :**

- Maire et office d'information d'Ijevan
- Maire et office d'information de Dilijan
- Préfecture (qui a édité un livre sur la région en 2008)

#### **Partenaires potentiels :**

- Fondation Kasa (création site internet)

### **Mettre la région du Tavouche sur internet**

Publication des informations sur les sites de référence (Wikipedia, Armeniapedia, Armeniainfo, Armenian Travel Bureau, Find Armenia, AMAP), et sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Google+, Odnoklassniki, V Kontakte)

#### **Acteurs concernés :**

- Offices de tourisme

Inscrire les hôtels et B&B sur les sites de réservation en ligne : Ginosi, hotels.am, Tourisme solidaire en Arménie.

#### **Acteurs concernés :**

- Hôtels, B&B
- Offices de tourisme

### **Raconter, retrouver l'histoire et les histoires de la région**

Missionner un historien pour qu'il regroupe les histoires et légendes du Tavouche.

*Acteurs concernés :*

- Villes (Ijevan, Dilijan) et villages

*Partenaires potentiels :*

- UNWTO (projet d'envoi de volontaires en Arménie et Géorgie)
- Historiens de la région.
- Musées d'Ijevan et de Dilijan

### **Faire évoluer les outils de communication**

Créer une carte touristique de la région, en ligne (carte interactive) et sur papier. Renouveler les outils touristiques d'Ijevan qui ont 6 ans.

*Acteurs concernés :*

- Offices de tourisme d'Ijevan et Dilijan

Rédaction d'une présentation du musée d'histoire d'Ijevan, traduction des présentations des musées en 4 langues (Ijevan et Dilijan).

### **Compléter la signalisation routière avec l'alphabet latin**

Installer des panneaux routiers en deux alphabets lorsque ce n'est pas déjà le cas, pour signaler les villes, villages et sites culturels.

*Acteurs concernés :*

- Ministère des transports et de la communication.

### **Faciliter le repérage en ville**

Nom des rues, panneaux indicateurs des sites nécessaires (hôpital, etc) et culturels (musée, etc).

Logos ou noms en deux alphabets.

Hébergement. Logo indicatif et/ou traduction du nom en deux alphabets.

Minibus : nom de la destination en deux alphabets.

Cette signalétique (panneaux d'indication, signalisation, fléchages, plans aux entrées de la ville ...) doit permettre au visiteur de se retrouver dans la ville pour se loger, s'informer, se restaurer, visiter

...

### **Informier pour tous**

Mettre en place ou rénover les panneaux explicatifs portant sur les richesses culturelles (patrimoine) et naturelles de la région. Panneaux d'information en 4 langues (arménien, russe, anglais et français)

*Acteurs concernés :*

- *Etchmiadzin à partir de 2012 (gère les sites religieux de toute l'Arménie)*

*Partenaires potentiels :*

- *AMAP Armenian Monuments Awareness Project*

### **Aide visuelle**

Logo facilitateur pour les touristes, attribués aux chauffeurs de taxis et/ou aux gérants de magasins qui auraient suivi une formation « accueil touristique et langues étrangères »

*Acteurs concernés :*

- *Compagnies de taxis (4 à Ijevan, 3 à Dilijan), magasins*
- *Responsables du transport*

*Partenaires potentiels :*

- BSC, Business support Center (formation)
- Adult Education Center, Ijevan (formation)
- Regional employment center (formation)

### **Balisage des sentiers de randonnée**

Ciblage des potentiels gîtes de montagne, balisage des sentiers, création de topo guides randonnée (chemins déjà repérés). Envoi d'un groupe de jeunes ou de randonneurs Valentinois pour balisage des sentiers de randonnée.

*Acteurs concernés :*

- Association de randonnée de la Drôme

*Partenaires potentiels :*

- Association « des Pyrénées au Caucase »
- Parc du Vercors

## **Axe 3 : Renforcement des compétences des acteurs touristiques et mise en réseau**

### **Tour Opérateurs et liens avec la Géorgie**

Présentation des produits touristiques du Tavouche aux tours opérateurs de la région Rhône Alpes. Proposition d'un produit touristique transrégional (Arménie-Géorgie). Mise en lien avec les Tours Opérateurs géorgiens et organisation d'un educ-tour à leur intention au printemps 2012.

### **Guide touristique**

Former au moins un guide par ville, formation permettant de passer le concours d'état.

*Partenaires potentiels :*

- Kasa Espaces, centre de formation et de culture

### **Formation des acteurs**

Formation linguistique (français, anglais) pour les acteurs touristiques locaux.

Formation interculturelle pour les acteurs touristiques locaux.

Formation informatique pour les acteurs touristiques locaux.

*Acteurs concernés :*

- Employés de l'office d'information, de la mairie, B&B, hôtels, transports, employés de l'hôpital

*Partenaires potentiels :*

- Adult Education Center, Ijevan (formation)
- Regional employment center (formation)
- Fondation Miassine
- France Formation
- Kasa Espaces, centre de formation et de culture

#### 4. Chronogramme des actions prioritaires à court et moyen terme

| Objectifs principaux                                            | Objectifs spécifiques                                                                                                                 | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | janv-12 | Février | Mars | Avril | Mai | Juin |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|----------|----------|---------|---------|------|-------|-----|------|
| Deux offices de tourisme créés avant la fin de l'année 2011     | Financement de l'achat de:                                                                                                            |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
|                                                                 | Matériel Informatique (conditionné pour l'infographie)                                                                                |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
|                                                                 | Mobilier                                                                                                                              |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
|                                                                 | Inauguration des offices de tourisme                                                                                                  |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
| Du personnel qualifié et formé                                  | Former les employés des offices de tourisme en:                                                                                       |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
|                                                                 | Accueil & Information                                                                                                                 |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
|                                                                 | E-communication et promotion                                                                                                          |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
|                                                                 | Marketing                                                                                                                             |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
| Une communication moderne, efficace et à large échelle          | Définition des outils d'accueil et d'information touristique:                                                                         |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
|                                                                 | Guides touristiques                                                                                                                   |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
|                                                                 | Plan et cartes touristiques                                                                                                           |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
|                                                                 | Mise à jour, réalisation/édition et diffusion de ces outils                                                                           |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
|                                                                 | Travail en réseaux avec les OTs du territoire arméniens                                                                               |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
| Une signalétique claire et utile                                | Définition d'une communication touristique cohérente pour permettre aux visiteurs de se retrouver dans la ville et dans ses environs. |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
|                                                                 | Elaboration de topo guides et balisage des sentiers de randonnée de la région                                                         |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
| Des acteurs touristiques compétents, informés et mis en réseaux | Formation linguistique                                                                                                                |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
|                                                                 | Formation informatique                                                                                                                |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
|                                                                 | Formation interculturelle                                                                                                             |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |
|                                                                 | Organisation d'un educ-tour pour les TO géorgiens                                                                                     |           |         |          |          |         |         |      |       |     |      |