

# Les archives – non secrètes

## Cossé-le-Vivien : des demandeurs d'emploi élaborent un projet de territoire dans le cadre d'une formation-action

**A** Cossé-le-Vivien (sud-ouest de la Mayenne), durant un stage de trois mois qui s'est déroulé fin 1998, des demandeurs d'emploi ont élaboré un projet de territoire. Ils ont produit des fiches « projets » que les acteurs locaux se sont ensuite appropriés, ce qui a ainsi contribué à impulser une dynamique de développement local. Le pari initial : que l'élaboration de ce projet de territoire facilite durant le stage la remobilisation des demandeurs d'emploi vers un projet professionnel... Un troisième objectif pour cette démarche : qu'elle contribue à redynamiser une association locale, Alpine, dont le but est, en tout premier lieu, d'accueillir et appuyer les jeunes, en recherche du premier emploi, sans oublier les autres demandeurs d'emploi, plus âgés...



### La mise en place du projet

À l'initiative de jeunes demandeurs d'emploi, l'association Alpine est créée en 1987 dans le territoire de Cossé-le-Vivien. Elle réunit des demandeurs d'emploi et des élus. Subventionnée par la Mission locale de Laval, l'association Alpine en est devenue le relais dans le territoire de Cossé-le-Vivien. En 1997, le maire de Cossé-le-Vivien, également président de la communauté de communes, s'interroge sur le devenir d'Alpine, qui n'est presque plus composée que d'élus et de quelques demandeurs d'emploi. La municipalité décide de relancer l'association et entre ainsi en contact avec le CÉAS de la Mayenne. De juin à décembre 1997, plusieurs réunions se tiennent avec les élus de la communauté de communes, des chefs d'entreprise, les responsables associatifs et le CÉAS. Dans le même temps, la communauté de communes, qui fête ses cinq ans d'existence, émet le souhait de voir se développer un projet de développement dans son territoire.

Le CÉAS a l'idée d'associer les deux problématiques. Il propose au président de la communauté de communes un projet dont l'objet est d'entreprendre une action de développement intégrant les deux approches :

- le territoire : en initiant une dynamique de développement local ;
- les demandeurs d'emploi : en leur proposant une action d'insertion.

L'opération doit conduire les demandeurs d'emploi à appréhender les problématiques du territoire, afin

que, de spectateurs tenus à l'écart de l'action sociale et économique, ils deviennent des acteurs du devenir de leur territoire, et donc de leur propre devenir.

Après une réflexion approfondie menée au niveau du conseil municipal et de la communauté de communes, celle-ci prend la décision, en décembre 1997, de lancer le projet. Cette décision résulte de son appropriation progressive par les élus communautaires. Le CÉAS est sollicité pour conduire l'action. L'opération consiste en l'organisation d'un stage de formation-action sur trois mois. Le démarrage devait théoriquement avoir lieu en avril 1998.

### Les partenaires financiers

Conseil régional des Pays de la Loire  
Union Européenne (Leader II)  
État (DDTEFP)  
Communauté de communes de Cossé-le-Vivien  
Commune de Cossé-le-Vivien  
Fondation de France  
Groupama

Un partenariat important est mis en place. La communauté de communes conserve la maîtrise d'ouvrage et signe une convention avec le GAL Leader II Sud-Mayenne pour l'octroi de fonds européens. Le comité de pilotage, qui s'est réuni trois fois durant l'opération, comprend des élus, des

acteurs économiques et sociaux, des responsables associatifs, des représentants d'administration et puis, par la suite, des représentants du groupe de stagiaires.

À la fin d'août 1998, après un report de l'action dû essentiellement à des problèmes administratifs pour le financement, le recrutement des vingt personnes prévues pour le stage débute. Une réunion est organisée à Cossé-le-Vivien : les communes ont invité par courrier tous les demandeurs d'emploi de leur territoire ; l'ensemble des partenaires participent également à cette réunion.

Sur les soixante-dix demandeurs d'emploi présents, trente manifestent un intérêt pour le projet. Ces trente personnes sont alors reçues en entretien individuel par les formateurs du CÉAS (une équipe de trois formateurs étant mobilisée pour ce projet). La sélection débouche sur la constitution d'un groupe de vingt personnes.

Les critères retenus sont essentiellement la motivation des personnes et leur possibilité à s'impliquer dans le projet. En aucun cas, l'âge, le sexe ou le niveau de qualification n'est intervenu dans le choix. Le groupe constitué est assez hétérogène : la fourchette d'âge va de 19 à 52 ans, le niveau de formation de la Cinquième à la Maîtrise de géographie. Le groupe est par ailleurs fortement féminisé, puisque seize des vingt stagiaires sont des femmes. Ce dernier point s'explique par l'importance du chômage féminin dans le territoire. Par ailleurs, tous sont issus du territoire de la communauté de communes.

Les membres du groupe ont le statut de stagiaires de la formation professionnelle et ils sont donc rémunérés durant la formation-action.

### **Le déroulement de la formation-action**

La commune de Cossé-le-Vivien met à disposition du CÉAS un local succinctement meublé pour la durée du stage. Le CÉAS a loué du matériel informatique pour l'équiper. Le stage démarre en septembre 1998 pour s'achever en décembre. Six phases se sont succédé :

#### **1) Constitution du groupe :**

Dans le prolongement des entretiens individuels, les premiers jours sont consacrés à la mise en valeur des savoir-faire et des projets de chacun.

#### **2) Diagnostic des ressources locales et connaissance du territoire :**

Cette seconde phase a débuté par une appropriation d'informations générales sur les mécanismes de développement local (fonctionnement d'une collectivité, décentralisation et répartition des compétences...) et sur le territoire (communes, communauté de communes...). Ce temps d'initiation est ponctué par diverses interventions : élus, responsables consulaires, services administratifs...

Le besoin de recueillir des données statistiques sur le territoire s'est vite fait ressentir. Le CÉAS étant alors relais de l'Insee en Mayenne, cette démarche de collecte de données a été assez facile.

Enfin, les stagiaires ont construit un outil de diagnostic territorial qui leur a permis de réaliser un atlas de la communauté de communes. Ce document présente le territoire sous divers angles : organisation territoriale, démographie, économie et emploi, associations et culture...

#### **3) Rencontre avec les acteurs économiques et sociaux du territoire :**

Cette étape du stage a démarré par la construction collective d'une grille d'entretien : le thème de l'enquête est l'identification des besoins du territoire, de ses forces et de ses faiblesses. La construction de la grille s'est accompagnée d'une préparation au traitement de l'information (données objectives / subjectives...).

Les stagiaires ont ensuite réalisé plus de quatre-vingts entretiens, par binôme, auprès des élus, des chefs d'en-

treprise, des artisans, des commerçants, des agriculteurs, des responsables associatifs...

Cela les a conduits à mener par eux-mêmes toutes les phases d'une enquête : présentation du projet, prise de rendez-vous, conduite de l'entretien et restitution (écrite ou orale) au reste des stagiaires.

Ces entretiens avaient en outre pour but de permettre aux stagiaires de rencontrer les acteurs socio-économiques et donc de confronter leur propre projet à la réalité du territoire. En outre, grâce à ces entretiens, les stagiaires ont pu améliorer leur présentation orale et ils ont appris à porter un regard critique sur les différents témoignages. Les animateurs du CÉAS se sont appuyés sur cette phase pour aborder avec les stagiaires la notion de réseau, nécessaire à la recherche d'un emploi, et les techniques de cette recherche.

#### **4) Communication :**

La communication interne au groupe a été permanente et s'est accompagnée d'un ensemble d'actions de communication externe :

- Témoignages d'intervenants extérieurs.
- Visites de sites (ANPE de Laval, Conseil général...).
- Rédaction et publication d'un journal : six numéros ont été publiés pendant le stage, à l'issue duquel la communauté de communes a créé son propre journal, en conservant le titre et le logo créés pendant le stage.
- Participation à un débat radiophonique sur la formation-action.
- Participation au comité de pilotage de l'opération.

#### **5) Enrichissement des compétences et des projets professionnels :**

Pendant cette phase, les stagiaires ont constitué un guide de construction d'un projet professionnel. Ce guide aborde les points suivants :

- Le contexte : personnel et environnemental.
- Le dispositif à mettre en place : inventaire des compétences et des savoir-faire, inventaire des réseaux utiles...
- Les moyens : ANPE, Mission locale, presse, organismes consulaires...

Tout au long de cette période, avec les formateurs et les autres membres du groupe, les stagiaires ont pu améliorer leur CV et leur lettre de motivation. Des rencontres avec d'autres demandeurs d'emploi ou des structures d'appui (Alpine, Mission locale, Chambre de commerce et d'industrie...) leur ont également permis de confronter leur projet à la réalité et de le préciser.

La mise en place d'un travail collectif accompagnant la démarche individuelle sur cette phase a permis de générer des synergies utiles à chacun pour formaliser et mieux présenter son propre projet.

#### **6) Construction du projet de développement :**

Celui-ci se présente sous forme de thèmes de développement, déclinés en fiches-projets. Quatre étapes se sont succédé pour cela :

- Tri et classement des informations collectées.
- Développement d'un argumentaire préalable aux compléments d'enquête.
- Étude de faisabilité des propositions par des réunions avec des acteurs socio-économiques

(chambres consulaires, Comité départemental du tourisme, Conseil général...).

- Rédaction des fiches et constitution des dossiers. La rédaction des fiches a nécessité l'élaboration d'une grille commune. Celle-ci se décline en cinq parties : origine du projet, propositions d'actions, effets attendus, porteur du projet, financements possibles.

Au total, une vingtaine de fiches sont rédigées, sur des thèmes divers : économie, services, culture, emploi...

Le stage se conclut par une réunion du comité de pilotage au cours de laquelle les stagiaires présentent les projets de développement élaborés au cours des trois mois et, chacun individuellement, son projet professionnel.

### Les prolongements de la démarche

À la fin du mois de janvier 1999, un séminaire sur deux jours est organisé à l'initiative de la communauté de communes. Il rassemble jusqu'à 120 personnes, parmi lesquelles le préfet de la Mayenne, des élus et des représentants des différents partenaires. Il est animé par un cabinet d'études extérieur.

Un premier temps est consacré à une prise de parole des stagiaires qui présentent leur travail et les projets élaborés. Puis des ateliers thématiques se sont tenus pour débattre sur les diverses propositions. La rencontre du lendemain est consacrée à la restitution des ateliers et à un débat collectif sur les propositions qui en ressortent.

L'enjeu de ce séminaire est tout à la fois de permettre une présentation solennelle du travail réalisé par les stagiaires et d'amener les différents acteurs du territoire (élus, administrations, chambres consulaires, entreprises, associations...) à s'approprier réellement les actions proposées et, plus généralement, la démarche de développement ainsi initiée.

Parmi les effets produits, on peut citer notamment le changement apporté à l'organisation du marché de Cossé-le-Vivien, dont l'emplacement a été modifié et qui a attiré plus de commerçants, ou bien les efforts entrepris par la communauté de communes pour mettre en place une information publique intercommunale, avec la reprise

du journal créé pendant le stage et la perspective d'installer des panneaux d'affichage intercommunaux.

Mais la décision la plus significative a été la création au sein de la communauté de communes de la commission Aménagement de l'espace, qui était prévue depuis cinq ans mais qui n'existait pas. Celle-ci est notamment chargée de la mise en œuvre des projets élaborés par les stagiaires. Cela témoigne de la véritable appropriation par les élus de la communauté de communes du travail réalisé et de la démarche de développement local et de la création des moyens nécessaires à la mise en œuvre de la démarche.

De son côté, l'association Alpine a retrouvé une dynamique nouvelle : installée dans de nouveaux locaux plus visibles, elle est devenue, de plus, le relais local du Carif. Elle dispose de nouveaux équipements et réfléchit à l'embauche d'un permanent dont la mission sera l'animation du relais Carif et une action de médiation entre les acteurs sociaux du territoire.

Plusieurs anciens stagiaires ont adhéré à Alpine. Ainsi, l'association a progressivement repris à son compte la dynamique enclenchée grâce au stage de formation-action.

#### Un bilan à quatre mois (avril-mai 1999)

Emploi en travail ordinaire	6
Contrat aidé (emplois-jeunes, contrats emploi-solidarité)	3
Formation professionnelle	7
En attente d'emploi ou de formation	3
Abandon pendant le stage	1

#### Un bilan un peu plus d'un an après...

Contrat à durée indéterminée	5
Contrat à durée déterminée	6
Emploi aidé	3
Travail indépendant	2
Autres (décès, arrêt maladie, sans contact)	3

# L'avis d'un expert

**Le cabinet d'études RCT (Réseau Conseil en développement territorial), dont le siège est au Kremlin-Bicêtre, a procédé à une évaluation de l'action conduite à Cossé-le-Vivien pour le CRIT-Développement rural (Centre de recherche de l'innovation pour son transfert), implanté lui-même à Agen.**

Selon le RCT, l'opération présente plusieurs points innovants :

- 1) Le lien entre insertion des demandeurs d'emploi et mise en œuvre d'une démarche de projet de territoire, qui constitue la nature même de l'opération.
- 2) La réciprocité générée par le projet : les chômeurs s'insèrent dans leur environnement, dont ils découvrent grâce au stage la diversité, les besoins et les acteurs, et produisent un travail pour cet environnement.
- 3) La conséquence de l'opération pour le territoire : un stage de formation-action permet le démarrage dans le territoire d'une véritable démarche de développement local.

Par ailleurs, dans la perspective d'un transfert de ce type d'action, le RCT souligne :

- La prise en considération des demandeurs d'emploi comme partenaires d'un projet de territoire.  
*« L'innovation contribue à l'insertion sociale et à la valorisation des personnes en difficulté d'un territoire par leur prise en considération comme des acteurs locaux à part entière ».*
- La mise en réseau des demandeurs d'emploi avec les autres acteurs locaux dans le cadre de la formation-action.  
*« L'innovation contribue à l'établissement de nouveaux réseaux de relation entre les différents acteurs locaux et à une meilleure cohésion sociale ».*

- La démarche « mieux connaître son territoire pour mieux positionner son projet personnel ».

*« Le principal caractère original est constitué par le positionnement des bénéficiaires de la formation-action. Ceux-ci sont amenés à rencontrer dans le cadre de leur action des acteurs locaux, employeurs potentiels, et se faire connaître d'eux sans être pour autant en position de solliciteurs ».*

Cependant, le RCT insiste sur un facteur ayant contribué à la réussite de l'action : le contexte dans lequel le projet est né. La communauté de communes cherchait le moyen d'initier une véritable politique de développement local et le CÉAS, sensibilisé aux questions de développement local, avait lui-même entamé trois ans auparavant une réflexion sur l'avenir du territoire (valorisation d'une ancienne voie ferrée désaffectée). Le CÉAS avait d'ailleurs tenu son assemblée générale en 1995 à Cossé-le-Vivien sur le thème : « le Sud-Ouest Mayennais : terrain d'application possible d'une mobilisation »...

Finalement, pour le RCT, le principal risque de ce type d'action pourrait être un sentiment de frustration de la part des stagiaires dans l'hypothèse où les responsables locaux ne prendraient pas en compte immédiatement leur travail. Ce qui ne semble pas le cas ici...

Pour autant, conclut le RCT, « l'innovation intéresse tous les territoires qui veulent mettre en œuvre un projet de territoire dans le cadre d'une démarche participative »... et y associer les demandeurs d'emploi de ce territoire.