

T-02-2003
Actes de colloque
Rendez-vous Montréal 2002
Les initiatives de reconversion industrielle à partir
de la société civile — 28 au 31 mai 2002
Jean-Marc Fontan, Benoît Lévesque et Juan-Luis
Klein, Université du Québec à Montréal

Rendez-vous Montréal 2002 a été une réalisation conjointe de la Société de développement Angus (SDA) et de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS), le programme LEED (*Développement économique et création d'emplois au niveau local — Local Economic and Employment Development*) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

avril 2003

ISBN : 2-89276-241-3



Jean-Marc Fontan était directeur de projet et a agi comme principal responsable de l'organisation de **Rendez-vous Montréal 2002** (voir le site web : www.aruc-es.uqam.ca). Benoît Lévesque est codirecteur de l'ARUC-ÉS avec Nancy Neantam, du Chantier d'économie sociale. Juan-Luis Klein est codirecteur du chantier *Évaluation et systèmes d'information* de l'ARUC-ÉS. Les trois auteurs sont également membres du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES) (voir le site web : www.unites.uqam.ca/crises).

PRÉSENTATION DES CAHIERS DE L'ARUC

Comme son nom l'indique bien, l'**Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) en économie sociale** mise sur le partenariat pour la recherche, la formation et la diffusion. La diffusion fait appel à une diversité de moyens et d'outils, l'un de ceux-ci étant des cahiers, généralement appelés « documents de travail » (working papers). Si ces cahiers constituent d'humbles instruments, ils nous apparaissent bien adaptés pour favoriser une diffusion rapide destinée à alimenter la discussion et l'échange entre chercheurs et partenaires du milieu. À cette fin, nous proposons trois catégories de cahier :

- des **cahiers de recherche - série R** - (couleur *rouille*) qui rendent compte de résultats de recherches menées en partenariat ;
- des **cahiers de transfert - série T** - (couleur *sauge*) qui tirent de ces recherches des contenus pour la formation et pour le renouvellement des pratiques, des formes d'interventions ou encore des façons de faire ;
- des **cahiers d'interventions - série I** - (couleur *jaune*) qui constituent des prises de position ou des avis formulés par des partenaires du milieu ou des chercheurs. Ces interventions, s'appuyant par ailleurs souvent sur des travaux de recherche, peuvent viser soit à influencer des politiques, mesures et orientations de différents acteurs intervenant en économie sociale, soit à faire connaître des orientations stratégiques dans un domaine donné ; elles peuvent aussi constituer une prise de position ou une opinion dans un débat traversant ce mouvement.

Si l'économie sociale fournit le fil conducteur de nos activités, le domaine couvert est relativement large puisqu'il inclut aussi bien des thématiques à dominante économique que sociales : le développement local, le développement durable, le maintien en emploi et l'insertion par l'emploi, les services aux personnes, le logement communautaire et social, le tourisme social et les initiatives chez les autochtones et les groupes ethniques. Les questions liées à l'évaluation sociale et aux comparaisons internationales, pour ne citer que celles-là, intéressent tous les secteurs identifiés précédemment.

L'économie sociale repose non seulement sur une économie plurielle (formes marchandes, non marchandes et non monétaires) mais vise également un élargissement de notre compréhension de l'économie et par la suite un renouvellement de nos pratiques sociales et nos interventions dans le domaine du développement économique et social. Enfin, en raison des interfaces que l'économie sociale entretient avec le secteur privé et le secteur public, l'intérêt des questions traitées dans nos cahiers déborde le seul secteur de l'économie sociale pour atteindre l'ensemble de la société civile.

On comprendra que les textes publiés dans les Cahiers de l'ARUC en économie sociale sont la responsabilité exclusive des auteurs et n'engagent que ceux-ci. Les textes sont disponibles sur le site WEB de l'ARUC en économie sociale à l'adresse suivante : www.aruc-es.uqam.ca.

Benoît Lévesque

Directeur

Nancy Neamtan

Codirectrice

Table des matières

L'OCDE et la participation de la société civile à la reconversion industrielle <i>Allocution de l'Honorable Donald J. Johnston</i>	1
Présentation par <i>Jean-Marc Fontan</i>	3
PROBLÉMATIQUE DE LA RECONVERSION INDUSTRIELLE par <i>Benoît Lévesque, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein</i>	1
1. Les raisons d'un colloque	5
2. La mondialisation et la redéfinition de la carte de la richesse	6
3. La gouvernance locale participative pour une économie plurielle	9
4. L'importance de la recherche et des transferts de connaissances	10
5. Pour reconvertir autrement !	11
Références	12
Liste des initiatives de reconversion présentées à Rendez-vous Montréal 2002	13
PROBLÉMATIQUE DE LA RECONVERSION INDUSTRIELLE (version anglaise) par <i>Benoît Lévesque, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein</i>	15
1. Why have a Symposium?	15
2. Globalization and the new geography of wealth	16
3. Participatory local governance for a plural economy	19
4. The importance of research and knowledge transfer	19
5. Converting differently	20
References	21
List of conversion initiatives at Rendez-vous Montral 2002	22
CAHIER SPÉCIAL DU JOURNAL <i>LE DEVOIR</i>, 18 MAI 2002	25
La cité des espaces perdus par <i>Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque</i>	25
Le développement « techno-scientifique » urbain : quelques leçons des études empiriques par <i>Michel Grossetti</i>	27
Les conditions gagnantes pour les villes nord-américaines par <i>Peter Kresl</i>	28
Villa El Salvador, le bidonville de l'espoir par <i>Louis Favreau</i>	30
Entrevue avec Georges Benko, Professeur à l'Université de Paris 1 Sorbonne	32
FICHES MONOGRAPHIQUES SUR DES EXEMPLES DE CONVERSION	35
1. Technopôle Angus (Montréal).....	35
2. Regroupement pour la relance économique et sociale du sud-ouest de Montréal.....	39
3. The Candy Institute and Food Chicago (États-Unis).....	43
4. Monceau-FontaINES (Belgique).....	45
5. INFYDE : The case of Bilbao (Espagne)	51
6. IBA Emscher Park (Allemagne).....	55
7. Phillips Eco-Enterprise Center (États-Unis).....	58
8. La Friche « La Belle de Mai » (France)	61
9. Learning Enrichment Foundation (Toronto)	62

10.	Parque Industrial de Villa El Salvador (Pérou).....	65
11.	Société pour l'industrialisation de régions minières (SOFIREM – France)	68
12.	Sesto San Giovanni (Italie)	70
13.	Lee Valley Industrial Park (Irlande)	74
14.	Ecof (Trois-Rivières)	78
15.	Centre for Urban and regional development Studies (Angleterre)	80
16.	Centre for Urban and Regional Development Studies – United Kingdom.....	83
17.	Parque tecnológico Industrial del Cerro de Montevideo (Uruguay).....	85
18.	Cité des Arts du cirque (Montréal)	88
19.	Communauté d'Agglomération du Sicoval (France).....	90
COMPTES RENDUS D'ATELIERS.....		93
	Le problème de l'emploi et la reconversion des quartiers industriels <i>par Diane-Gabrielle Tremblay (Économie, Télé-Université)</i>	93
	La reconversion à l'échelle régionale <i>par Claude Manzagol (Département de Géographie, Université de Montréal)</i>	95
	L'aide au développement local, la mise en commun de service <i>par Anne Latendresse (Département de Géographie, Université du Québec à Montréal)</i>	97
	Le développement territorial par l'innovation et le savoir <i>par Régis Guillaume (CIEU, Université Toulouse le Mirail)</i>	99
	L'économie sociale et revitalisation socioéconomique <i>par Alain Faure (chercheur CNRS au CERAT, Institut d'Études Politiques de Grenoble)</i>	101
	La reconversion de territoires de la vieille économie <i>par Bernard Jouve (Chaire de recherche du Canada en études des dynamiques territoriales - UQAM)</i>	103
Éléments de synthèse se dégageant du colloque <i>Rendez-vous Montréal 2002</i> par Jean-Marc Fontan.....		105
Message de Montréal lu par Christian Yaccarini		109
Programme du colloque international <i>Rendez-vous Montréal 2002</i>		Erreur! Signet non défini.

L'OCDE et la participation de la société civile à la reconversion industrielle

Allocution de l'Honorable Donald J. Johnston

Secrétaire général de l'Organisation de coopération et de développement économique
Montréal, le 28 mai 2002

Mesdames, Messieurs,

C'est un très grand plaisir pour moi de me trouver parmi vous aujourd'hui pour nous adresser ensemble à cette question de la reconversion industrielle. Il y a au moins cinq raisons, professionnelles et personnelles, pour lesquelles je suis heureux d'être parmi vous.

Premièrement, en tant que Secrétaire général de l'OCDE, je suis fier de la contribution de cette organisation aux diverses politiques de développement régional dans nos pays membres ainsi que dans un grand nombre de pays non membres. En effet, et bien que souvent ignorés, l'OCDE a des programmes avec quelque 70 pays non-membres. Largement connue pour ses travaux économiques à l'échelle nationale et internationale, l'OCDE a également un rôle clé à jouer au niveau local, surtout dans cette période de mondialisation qui a comme conséquence des retombées profondes sur un grand nombre de secteurs industriels dans tous nos pays membres. Même en l'absence de mondialisation, l'arrivée des sociétés basées sur le savoir, nécessite des ajustements importants dans les secteurs traditionnels. L'OCDE est très bien placée pour contribuer concrètement aux politiques qui s'imposent pour faire face aux défis qui en découlent. Notre programme LEED a déjà démontré notre expertise dans ce domaine dans beaucoup de pays.

Deuxièmement, nous profitons de votre expérience ici, à *Rendez-vous Montréal 2002*, où nous discuterons de la reconversion industrielle à partir de la société civile, pour le bénéfice d'autres pays dans le monde qui ont des besoins semblables. Vous n'êtes pas sans savoir qu'un atout particulier de l'OCDE, c'est l'étude des meilleures pratiques : les bonnes expériences, ainsi que les moins bonnes, afin de les mettre à la disposition d'un très grand nombre de pays, de régions ou de villes qui pourraient en profiter. Vous trouverez donc plusieurs études de l'OCDE qui mettent en évidence ces expériences dans beaucoup de secteurs et dans beaucoup de pays. Sans doute, l'expérience de la SDA que nous étudions ici se trouvera-t-elle devant des décideurs ailleurs, chargés de la responsabilité de reconversion industrielle par l'intermédiaire de l'OCDE.

La troisième raison de mon plaisir d'être parmi vous aujourd'hui, c'est l'accent de ce projet ambitieux sur le rôle clé de la société civile dans les formulations de solutions novatrices dans la gestion du processus de reconversion industrielle par l'intermédiaire de l'OCDE.

Car, si le rôle des autorités publiques est central et celui du secteur privé, indispensable, les expériences qui seront présentées ici montrent que le rôle de la société civile est crucial pour redynamiser les territoires qui ont été touchés, souvent durement, par tous les problèmes sociaux et économiques découlant des fermetures d'usines et des suppressions d'activités en général. Depuis une dizaine d'années, l'OCDE n'a pas cessé d'élargir le champ et la portée de ses consultations avec la société civile sur un large éventail de domaines, allant du gouvernement d'entreprise, à la sécurité des aliments, à l'énergie nucléaire, aux technologies de l'information et des communications (TIC), et j'en passe. Mais il y a une différence importante entre nos travaux de consultation avec la société civile dans les domaines que je viens de citer, et le rôle envisagé par la reconversion industrielle. Ici, il s'agit d'un rôle actif, non seulement pour élaborer des politiques appropriées, mais de les mettre en vigueur !

En ce qui concerne plus spécialement le programme LEED, les consultations avec la société civile se déroulent depuis plus de dix ans déjà dans le cadre du club des partenaires, réseau regroupant près de 70 organes et institutions, comme des villes et des régions, des agences de développement, des ONG, des organismes à but non lucratif et des fondations. Je tiens à remercier tout particulièrement ici le gouvernement du Québec qui a toujours été très actif au sein du club des partenaires.

Quatrième raison. Au commencement des années 80, Pierre Trudeau m'a confié le portefeuille de ministre responsable du Développement économique et régional. À ce titre, j'étais chargé de la préparation de perspectives de développement économique pour chaque province, y compris bien entendu le Québec. Identifier les avantages comparatifs à l'échelle de la province et élaborer les programmes pour les exploiter n'était pas une tâche facile. Il fallait une coopération étroite avec le gouvernement provincial, ainsi qu'une coordination efficace entre tous les ministères en cause. Le jeu politique n'était jamais assez loin de la table de négociation. À mon avis, la société civile et les intérêts locaux n'étaient pas suffisamment impliqués pour obtenir les résultats recherchés. J'ai l'impression que la situation a beaucoup évolué pour le mieux si ce projet peut servir d'exemple. Pour l'innovation et la création d'emplois, il faut aller aux racines de la société et engager les

énergies créatrices des citoyens sur place, c'est-à-dire, la société civile. En l'occurrence, je félicite Christian Yaccarini, Président directeur général de la Société de développement Angus, qui a mis sur pied la SDA avec un mandat d'acquiescer et de développer le terrain Angus.

Et finalement, la cinquième raison d'être ravi d'être parmi vous, c'est que j'ai été, pendant dix ans, le député fédéral de Saint-Henri dans le sud-ouest de Montréal que vous allez visiter demain. Malheureusement, je ne pourrai pas participer à cette visite en raison de mon départ pour Paris. La reconversion industrielle de ce quartier a été mon ambition personnelle, mais cela était impossible à l'époque car il restait un grand nombre de personnes dont l'idée était de revenir à la belle époque des grandes entreprises industrielles comme Stelco. La notion de reconversion industrielle n'était pas encore bien comprise. Mais, en même temps, la reconversion industrielle ne peut être réalisée sans une main-d'œuvre qualifiée, capable d'assumer des tâches plus sophistiquées que dans l'industrie lourde de Saint-Henri. La zone que j'ai représentée comme député pendant dix ans et qui me tient toujours à cœur, est la plus ancienne zone industrielle québécoise, sinon canadienne. Donc, c'est avec une grande nostalgie que j'en parle et je suis très heureux de constater l'ouverture du canal Lachine aux bateaux de plaisance après plus de trente ans.

Pour conclure, quelques constatations personnelles qui ne représentent pas nécessairement le point de vue de nos experts de l'OCDE, mais qui se basent sur ma propre expérience de ministre et sur ce que j'ai observé dans les sociétés de l'OCDE qui sont aux prises avec des changements multiples provenant des sources que j'ai déjà mentionnées, c'est-à-dire la révolution technologique et la mondialisation.

L'obstacle principal à la reconversion industrielle se trouve chez ceux qui se trouvent désavantagés par la fermeture des usines. C'est normal et c'est compréhensible et cette résistance donne souvent lieu à des politiques coûteuses à long terme. Un bon exemple est l'usine d'acier SISCO en Nouvelle-Écosse qui aurait dû être fermée depuis un bon nombre d'années. Il en est de même pour beaucoup d'autres usines d'acier désuètes à travers le monde. Au lieu d'introduire des programmes intelligents de reconversion, les gouvernements continuent de les subventionner pour protéger les emplois aux dépens des contribuables et des consommateurs. Même aux États-Unis, on constate ce phénomène où la protection se fait par des tarifs exorbitants imposés sur les importations. De telles mesures n'ont pour résultat que de retarder l'ajustement inévitable avec des retombées désastreuses, plus pénibles et plus coûteuses. La solution à long terme se trouve avec la reconversion industrielle, et des politiques ciblées sur la protection des travailleurs. Donc, il faut des programmes financés par les ressources publiques pour, soit former les tra-

vailleurs et améliorer leurs compétences pour saisir les opportunités offertes par les nouvelles industries qui pourraient être implantées, ou introduire des mesures pour protéger ceux et celles qui ne seraient pas capables de s'adapter et de s'intégrer dans de nouvelles entreprises qui seraient pour la plupart des PME. Normalement il faut une combinaison de ces deux approches.

Il faut également des *leaders* dans la communauté locale qui sont respectés par leurs concitoyens et qui sont capables de projeter une image créatrice de l'avenir potentiel. Voici un rôle clé de la société civile. Voici également un rôle pour l'OCDE, qui est la seule organisation internationale capable d'offrir des exemples concrets de réussites pour appuyer les efforts des *leaders* comme Christian Yaccarini et Nancy Neamtan, membres du Partenariat.

Finalement, il faut des gouvernements qui acceptent les responsabilités dont je viens de vous parler. Comme Tip O'Neil, l'ancien orateur de la Chambre des représentants des États-Unis l'a mentionné : « *All politics are local* ». Je suis convaincu qu'il en est de même pour l'économie. Le macro est très important — la politique fiscale et monétaire par exemple. Mais les industries, les emplois et la richesse de la société découlent du succès de l'entrepreneuriat local, et ceci est le résultat d'une vision comme celle de la Société de développement Angus, mais il faut toujours un catalyseur, en l'occurrence, Christian Yaccarini.

Présentation

par Jean-Marc Fontan

L'objectif central du colloque était de mettre en valeur, à partir d'expériences innovatrices de **reconversion industrielle**, les atouts d'une **stratégie de mobilisation des ressources initiée localement par la société civile**. De façon précise, le colloque s'est penché sur les dynamiques mises en œuvre pour réaliser « autrement » une opération de reconversion industrielle. Un des enjeux clés du colloque portait sur l'identification des conditions de transférabilité de ces innovations lors de la mise en œuvre de projets de reconversion industrielle.

Contexte

Parmi les initiatives urbaines de développement, plusieurs empruntent des voies non conventionnelles pour ramener des activités économiques productives sur leur territoire. Ces expériences hors norme, à petite échelle, se distinguent par le fait qu'elles réussissent à mobiliser des ressources autour d'un projet de reconversion industrielle porteur d'intégration pour la main-d'œuvre locale. L'objet central du colloque *Rendez-vous Montréal 2002* est de mettre en valeur ce type d'initiatives.

Montréal illustre bien l'importance de **réaliser autrement des reconversions**. En partant de la base, du territoire local et des ressources qui l'habitent, des représentants locaux de la société civile montréalaise, souvent sous le **leadership d'animateurs socio-économiques**, ont réussi à ramener des activités économiques, des emplois et de la richesse là où le désespoir social s'était installé, où l'espoir économique n'était plus au rendez-vous.

Montréal partage avec nombre d'autres villes une expérience de **reconversion alternative de vieilles zones industrielles**. *Rendez-vous Montréal 2002* est l'occasion de se familiariser et d'apprendre **d'expériences alternatives européennes et américaines de reconversion** réalisées à **petite échelle**. En identifiant, comparant et caractérisant des projets de reconversion industrielle, le Colloque permettra d'identifier les conditions à partir desquelles il est possible de **valoriser et développer autrement** le potentiel industriel de territoires abandonnés par les forces du marché ou par les pouvoirs publics.

Les **territoires devenus orphelins**, lorsque des décisions de délocalisation d'activités économiques sont prises, semblent ne pas avoir de salut. Ils donnent l'impression d'être condamnés au statut de territoires perdants. Toutefois, par les mobilisations que réussit à mettre en œuvre un **leadership local issu de la société civile**, ils sont en mesure de renouer avec le développement. Cette connexion avec le développement se fait

à partir d'une mobilisation large de ressources locales, en misant sur des stratégies diversifiées, à même des **innovations** sociales ou économiques, dans l'apprentissage constant et à partir de dynamiques où les rapports de force occupent, à la fois dans la **coopération et la concurrence**, une place importante.

Objectifs visés

Rendez-vous Montréal 2002 poursuit les objectifs spécifiques suivants :

- **Développer une réflexion globale** sur la question de la reconversion industrielle liée à une mobilisation de milieux locaux.
- **Caractériser des expériences novatrices** pour dégager une meilleure compréhension des conditions de réussite de ces stratégies d'intervention.
- **Sensibiliser les décideurs** à l'importance d'intervenir pour orienter les forces du marché à des fins collectives.
- **Dégager les conditions** de transférabilité de connaissance et de savoir-faire au profit des acteurs dédiés à la reconversion de vieilles zones industrielles.

Stratégies de reconversion industrielle étudiées

Le choix des expériences et des pratiques étudiées repose sur un certain nombre de critères. Ces expériences sont situées en milieu urbain. Elles émergent d'une mobilisation des acteurs du milieu. L'objectif central de ces expériences porte sur la reconversion d'une base industrielle vétuste. Elles intègrent la main-d'œuvre locale dans les solutions. De plus, les expériences retenues seront caractérisées par :

- des **résultats** tangibles en matière de reconversion industrielle d'un territoire local ;
- une volonté **d'apprentissage** et une capacité **d'innovation** ;
- des modalités de **gouvernance** misant sur la **mixité des réseaux**.

Les initiatives proviendront de trois horizons culturels et géographiques : l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud et l'Europe.

Retombées prévues en termes de transferts et d'apprentissages

La réflexion développée au cours du colloque permettra de dégager les conditions de réussite d'activités de reconversion industrielle réalisées à partir de la société civile locale. L'identification de ces conditions suscitera des apprentissages en termes de politiques de développement à adapter, de nouvelles politiques à mettre en place et de collaborations à tisser entre les acteurs socio-économiques.

L'activité du colloque sera l'occasion d'un échange important entre les participants et favorisera le développement d'un réseautage entre ces derniers. Le colloque permettra de dégager le rôle clé des intervenants socio-économiques locaux dans une reconversion alternative. Il interpellera les pouvoirs publics dans la façon de concevoir les programmes d'aide en matière de reconversion industrielle.

Enfin, la publication des actes se veut une invitation à l'urgence qu'il y a de reconnaître les grands principes qui animent cette façon alternative de reconvertir de vieilles zones industrielles.

Financement

Le colloque a été réalisé en partenariat avec les gouvernements du Canada et du Québec. Mentionnons aussi la contribution du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) et d'entreprises privées.

PROBLÉMATIQUE DE LA RECONVERSION INDUSTRIELLE

par Benoît Lévesque, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein

1. Les raisons d'un colloque

Rendez-vous Montréal 2002 réunit divers participants s'intéressant à des modèles novateurs de développement économique et social. Plus précisément, **Rendez-vous Montréal 2002** est une occasion privilégiée pour des acteurs sociaux des Amériques et de l'Europe engagés dans le développement régional et local, des intervenants locaux oeuvrant à divers niveaux, des décideurs publics et privés et des experts universitaires de plusieurs disciplines de porter un regard analytique sur des initiatives de reconversion d'activités économiques qui sont issues de la société civile.

En effet, un peu partout dans le monde, des initiatives volontaristes forgent une réponse sociale aux problèmes engendrés par les bouleversements économiques. Devenus « orphelins » à cause de la délocalisation, de la fermeture d'entreprises ou de la restructuration d'activités économiques autrefois au cœur de la dynamique locale, exclus de la croissance des pôles technologiques, les « espaces qui perdent » — lesquels peuvent être situés à l'intérieur comme à l'extérieur des « régions qui gagnent » — sont parfois le lieu de réalisations qui constituent de véritables innovations. Faut-il y voir le signe d'un phénomène plus profond de prise en charge par la société civile (OCDE, 2001) de son développement économique et social ? Ces initiatives permettent-elles d'entrevoir sérieusement un modèle économique inédit et d'encourager le développement de ce qui est convenu d'appeler le tiers secteur ?

L'innovation sociale à la rescousse des « espaces orphelins »

Depuis la Seconde Guerre mondiale, les mécanismes de la mondialisation et la montée de la nouvelle économie ont affecté l'ensemble des espaces industriels de la planète. En effet, le développement ou la survie des zones anciennes de plusieurs régions de pays membres de l'OCDE tient principalement à leur capacité de s'adapter aux fortes turbulences provoquées par l'apparition, la disparition ou le réaménagement des secteurs industriels. Certaines zones industrielles, comme la région de Boston, résistent bien et « surfent » sur les vagues de suppression d'emplois ou de réorganisation sectorielle. D'autres, comme les régions du nord-est du Royaume-Uni, connaissent un lent déclin et maintiennent péniblement en santé leur bassin d'emplois en luttant pour limiter la dévitalisation productive. Enfin, comme la Lorraine en France ou la

Gaspésie au Québec, certaines régions doivent complètement restructurer leurs assises économiques.

Nombreuses sont les zones économiques d'Europe, d'Amérique et maintenant d'Asie qui ont plongé dans le maelström de la déqualification et de la dévitalisation. Ce sont souvent des régions qui vivaient jadis de la sidérurgie ou de l'exploitation du charbon, d'autres qui étaient spécialisées dans l'industrie textile, la transformation du bois, la construction navale ou l'industrie militaire. Aujourd'hui, l'image décrivant le mieux ces territoires est celle de paysages urbains, semi-urbains ou ruraux délabrés, tissés de bâtiments vétustes, laissés à l'abandon et transformés en friche industrielle. Les turbulences économiques ont un impact social évident dans ces régions. Les travailleuses, les travailleurs et les populations qui y résident font les frais du désinvestissement provoqué par la perte d'attractivité économique de leur territoire.

Ces territoires devenus des orphelins du développement sont tout simplement évités par les investisseurs classiques de la nouvelle économie. Certains sont même devenus invisibles aux yeux du marché et dépendent fortement de mesures gouvernementales, lesquelles sont d'ailleurs de plus en plus remises en cause. D'autres, poussés par la gentrification ou la spéculation effrénée, se tournent vers des secteurs plus rentables, souvent aux dépens des résidents locaux et de l'intégrité de l'environnement. Or, lassés de leur dépendance, des collectivités ont choisi de prendre en main leur destinée économique et de lancer des initiatives locales de développement.

La variété et l'importance de ces initiatives témoignent de la place cruciale qu'elles prennent dans le contexte actuel de restructuration des espaces économiques. En fait, elles résultent souvent de projets qui agissent à contre-courant. Par leur intermédiaire, des communautés, des villes et des régions déstructurées par la crise de l'économie industrielle se connectent ou se reconnectent avec l'économie du savoir. Elles constituent des réponses volontaires et volontaristes à travers lesquelles des acteurs locaux, en partenariat avec des institutions publiques et parapubliques, des universités, des organisations syndicales et communautaires et des entreprises privées et d'économie sociale, veulent infléchir le cours que les forces du marché impriment au développement de leur territoire et tentent de conférer une dimension sociale à l'économie du savoir.

Pourquoi Montréal ?

Pourquoi Montréal comme site de ce « Rendez-vous » ? Montréal est la plus ancienne ville industrielle du Canada et a été sa plus importante métropole jusqu'à la fin des années 1950. Une conjonction de facteurs économiques et politiques a provoqué un processus intensif de restructuration de son armature productive. Ce processus a été marqué aussi bien par le redéploiement industriel que par la conversion aux nouvelles technologies. Véritable « tempête de destruction créatrice », ce processus a mis les anciens espaces industriels devant le défi de l'adaptation, défi qui a été relevé par les organisations locales. Des acteurs sociaux, jadis surtout revendicateurs, se sont impliqués dans le développement et la mise en œuvre de projets économiques en mobilisant divers types de ressources humaines, organisationnelles et financières dans le but de connecter leurs collectivités à la « nouvelle écono-

mie ». Aussi, des initiatives communautaires ont-elles mis les ressources de l'économie sociale au service de la reconversion. Mais il s'agit cette fois d'une reconversion inspirée par des objectifs sociaux et développée au profit des communautés locales, non à leurs dépens.

C'est dans ce contexte que le « développement économique communautaire » émerge à Montréal, dans les années 1980, afin de s'attaquer à la reconversion des anciens quartiers industriels. Luttant pour l'emploi local, les services aux citoyens et la qualité de vie, ce mouvement social donne lieu à des formules inédites de gouvernance participative et de mise en valeur du territoire. En sont issus la Société de développement Angus (SDA) et le Regroupement pour la relance économique et sociale du sud-ouest de Montréal (RESO), deux organisations montréalaises qui, en étroite collaboration avec l'Université du Québec à Montréal, accueillent ce Rendez-vous.

2. La mondialisation et la redéfinition de la carte de la richesse

Pour bien comprendre le rôle et la place des initiatives de reconversion portées par la société civile, leur analyse doit être placée dans le contexte des rapports entre la mondialisation et l'émergence d'une multitude d'initiatives locales. Ceci pose notamment la question des nouvelles modalités de régulation, des nouveaux arrangements institutionnels et des nouvelles formes de gouvernance.

Les nouveaux cadres de la concurrence et de la gouvernance locale

L'ouverture des marchés et les possibilités offertes par les technologies d'information et de communication ont contribué à modifier les conditions de la concurrence et à remettre en question les politiques industrielles traditionnelles des institutions gouvernementales. Ainsi, de nouvelles stratégies visant le développement de la nouvelle économie et l'adaptation de la production aux nouvelles exigences du marché ont été élaborées et appliquées. Aussi, le repositionnement des économies nationales s'est-il souvent réalisé dans le sens d'une spécialisation dans des secteurs performants, localisés dans des « espaces gagnants », ce qui a provoqué un changement important dans les orientations des politiques d'aménagement et de développement territorial¹.

La formation de zones économiques continentales, qui regroupent nombre des pays membres de l'OCDE, met en place un nouveau cadre pour la croissance des entreprises. Celles-ci disposent d'espaces élargis où leur mobilité et leur flexibilité leur permettent de bénéficier

de nouvelles économies d'échelle et d'avantages comparatifs diversifiés. L'espace devient ainsi un enjeu majeur de la concurrence (Fontan, Klein, Tremblay, 1999). La mobilité des capitaux financiers refaçonne l'offre et la demande d'espace : les capitaux deviennent des demandeurs de lieux de valorisation de leurs investissements et les acteurs locaux, des détenteurs de l'offre d'espace. Dans ce contexte, les métropoles et les espaces régionaux sont en compétition.

Ce nouveau cadre de concurrence incite les gouvernements nationaux à miser sur les entreprises et les régions performantes. Les politiques publiques de développement industriel et de création d'entreprises comptent de plus en plus sur la concentration d'activités à la fois innovatrices sur le plan technologique et rentables sur le plan financier. Enfin, les leaders de la gouvernance urbaine et régionale s'affrontent pour que leurs espaces deviennent plus attractifs. Ils suscitent alors le développement d'avantages concurrentiels par l'offre de nouvelles « externalités ». Cet ensemble de mesures favorise la concentration des capitaux et des services innovateurs dans des régions ou zones spécifiques.

Dans ces nouvelles zones de croissance, l'environnement immédiat des entreprises et les éléments intangibles ou extra-économiques, comme la qualité et la densité des réseaux d'affaires, sont fortement mobilisés pour créer des avantages comparatifs. Comme l'affirme la mission du Programme LEED de l'OCDE, dans une économie de plus en plus ouverte et mondialisée, le local devient un lieu propice pour créer des emplois et accroître la compétitivité et la rentabilité

¹ Ce que souligne d'ailleurs l'OCDE dans : « Perspectives territoriales de l'OCDE, Économie territoriale », Paris, 2001.

des entreprises¹. Cependant, ceci ne concerne pas l'ensemble des espaces du local, d'où le renouvellement des modalités de reproduction des inégalités socioéconomiques. Le problème des inégalités en matière de croissance économique observé au sein des régions des pays de l'OCDE vient du fait que les territoires qui ont vu décliner les anciens secteurs productifs ne sont pas choisis spontanément par les entreprises les plus performantes de la nouvelle économie. La mondialisation redessine à la pièce et de façon très sélective la carte de la production de la richesse et de la localisation de l'emploi.

Refusant le rôle de témoin passif que les institutions dirigeantes de la mondialisation voudraient leur attribuer, ces collectivités négligées par la croissance construisent des organisations faisant la promotion de dynamiques « alternatives » de développement. Ces organisations mobilisent les ressources de l'économie sociale et solidaire pour construire des réseaux locaux et mettre en valeur leur « capital socioterritorial » — c'est-à-dire leurs ressources humaines, physiques, organisationnelles, culturelles et identitaires — dans leurs rapports au développement économique, tout en mettant en œuvre de nouvelles formes de collaboration avec les entreprises, les universités, les syndicats et autres groupes du social.

Des initiatives pour mobiliser le capital socioterritorial et construire des partenariats

Les initiatives européennes et américaines de reconversion issues de la société civile ne suivent pas un modèle unique, bien au contraire. Les expériences que connaissent la dizaine de pays membres de l'OCDE invités à Montréal à l'occasion de **Rendez-vous Montréal 2002**, illustrent la richesse des activités de reconversion et de lutte pour l'emploi qui ont lieu présentement à l'échelle de la planète (voir la liste à la suite du texte). Pour les chercheurs et les intervenants, ces initiatives constituent un vaste réservoir de connaissances en matière de développement.

Les savoir-faire mis de l'avant par des intervenants de la société civile puisent dans une boîte à outils dont l'origine remonte aux districts industriels de type mars-hallien. Cette formule du district industriel a été remise à jour entre autres par les travaux de Bagnasco (1988), de Piore (1995), Benko et Lipietz (1992, 2000), qui présentent la construction sociale des réseaux productifs et des marchés comme une option face aux perspectives néolibérales de transformation du fordisme. Cette approche inspire le modèle analytique des lieux dits « aimants » qui, selon la formule de Markusen (2000), sont des lieux dynamiques où les entreprises et

les collectivités s'allient et innovent sur les plans technologique et social. C'est l'objectif des acteurs locaux que de construire socialement les conditions pour créer ces lieux « aimants ».

Des initiatives locales nécessaires et porteuses d'aspirations

Du point de vue de la société civile, ces territoires devenus orphelins ne sont pas sans ressources, à commencer par la capacité de mobilisation des acteurs collectifs : les groupes de citoyens, les employés syndiqués des entreprises existantes ou fermées, les associations et les coopératives évoluant sur le territoire touché. Si la mobilisation se limitait souvent dans le passé à faire pression sur des instances externes, les expériences de reconversion présentées à **Rendez-vous Montréal 2002**, ont misé non seulement sur les pressions, mais de plus en plus sur l'entrepreneuriat collectif ou social pour alimenter des initiatives innovantes, en comptant notamment sur des instances de gouvernance locale. Parmi ces expériences, citons le Regroupement pour la relance économique et sociale du sud-ouest de Montréal, le Parque Tecnológico del Cerro à Montevideo, en Uruguay, ou encore la friche de Sesto San Giovanni en périphérie de Milan, en Italie.

De telles expériences ont pour source un imaginaire local qui résistait à la perte d'emplois et à la dévitalisation du milieu. Cette résistance a souvent pris la forme d'un cri du cœur lancé par des regroupements de personnes sans emploi. Avec la conception de projets proposant une alternative de revitalisation du territoire, ce refus s'est lentement transformé en une action proactive. Dans bien des cas, ces initiatives étaient suscitées à la fois par la nécessité de contrer l'exclusion et le désir d'instaurer un développement durable. C'est ainsi que des propositions concrètes de travail sont nées de la conviction qu'à partir de grands axes d'intervention, telles la reconversion des activités productrices et la rétention des bassins d'emplois, il était possible de renouer avec un développement viable.

Aux grandes questions de la théorie de la croissance économique, l'exemple du Regroupement pour la relance économique et sociale du sud-ouest de Montréal (RESO) montre que là où les fermetures d'usines s'accumulaient, où la pauvreté montait en flèche, où aucune ressource n'invitait les entreprises à s'établir, le RESO a démontré qu'il était possible d'infléchir la tendance, d'améliorer la situation de l'emploi au sein d'entreprises existantes, d'insérer socialement et de former des personnes sans emploi, d'attirer des entreprises, de revaloriser le patrimoine bâti et de créer des emplois et de la richesse.

¹ Voir le site Web du Programme LEED de l'OCDE : www1.oecd.org/tds/bis/leed.htm

Une capacité de mobilisation de ressources multiples

De nombreuses expériences volontaristes du type de Sesto San Giovanni (Italie) ou de Montevideo (Uruguay) témoignent d'une expertise qui est détenue par des intervenants de la société civile, mais qui demeure méconnue et est souvent sous-estimée par les autres acteurs socioéconomiques. Cette expertise constitue un savoir-faire unique qui, à sa façon, contribue à l'enrichissement collectif national, notamment par une capacité de mobilisation de facteurs extra-économiques. Comme en témoigne le projet Villa El Salvador au Pérou, ces intervenants socioéconomiques ont démontré une aptitude évidente à innover pour transformer des régions exclues en des régions reconnectées aux mécanismes de création de la richesse.

La clé du succès tient avant tout à la capacité de créer, à l'image des systèmes nationaux d'innovation (OCDE, 1998 ; Lundvall, 1992), une sorte de système local ou régional d'innovation moulé et adapté aux caractéristiques et aux potentialités territoriales (Landry, Lamari et Nimijean, 1999)¹. Les éléments constituant ces systèmes sont souvent similaires : plan de développement, fonds de capital de développement, formation et recherche, centres de services aux entreprises, incubateurs et services-conseils, etc. Mais il n'existe pas pour autant qu'une seule façon de les mettre en relation systémique et synergique. Outre la présence d'entrepreneurs sociaux et collectifs bien identifiés et d'acteurs sociaux relativement diversifiés, la mission et les valeurs proposées par les promoteurs contribuent à alimenter des formes de coopération relativement inédites entre des représentants des secteurs public, privé et d'économie sociale. C'est ce que révèle, entre autres, l'analyse de la mise en place et du développement de certains projets : le Technopôle Angus à Montréal ; la réalisation d'un complexe de système local d'économie sociale à Charleroi, en Belgique ; l'opération de revitalisation régionale intégrée de l'IBA Emscher Park, en Allemagne ; le Green Institute de Minneapolis, aux États-Unis, une expérience riche en apprentissages sur les valeurs et les principes « alternatifs ».

Les initiatives de reconversion : une pépinière de nouveaux champs d'intervention

L'implication des acteurs locaux et régionaux dans des initiatives de reconversion touche à une variété de secteurs. Cette contribution participe à la redéfinition du concept de « reconversion industrielle » en élargissant notre compréhension du type d'activités économiques à reconvertir. Ainsi, le concept de « reconversion » peut

désormais impliquer un engagement à maintenir en santé des bassins d'emplois qui ont une valeur patrimoniale ou qui concourent à la sauvegarde d'un bien collectif à protéger. Ceci ouvre d'autres avenues pour l'économie de demain, laquelle sera sans doute de plus en plus relationnelle et de plus en plus axée sur les services, y compris dans le secteur manufacturier. Dans cette perspective, la reconversion des activités économiques peut aussi bien participer à la nouvelle économie qu'à la culture et à l'industrie du divertissement.

Penser la reconversion en renouant avec la culture, tel est le message de l'Agence locale de développement de l'économie sociale et solidaire de la communauté urbaine le Creusot-Montceau-Les-Mines, en France. Concevoir la revitalisation en réinvestissant le champ de vieux métiers, tel est le défi de la Cité des arts du cirque à Montréal, dont la présence a aussi donné lieu à la transformation d'un site d'enfouissement contaminé en un immense jardin urbain. Ce jardin abritera, entre autres, le siège social d'une industrie culturelle rayonnant dans le monde, le Cirque du soleil, qui est aussi le principal promoteur du projet. Avant de parvenir à un tel succès, cette entreprise avait obtenu, à ses débuts, le soutien financier d'une entreprise d'économie sociale, la Caisse des travailleurs et travailleuses de Québec (CSN).

Pour préciser ce que nous entendons par engagement social, il faut examiner de plus près certaines expériences, comme celle du Center for Labor and Community Research de Chicago² ou celle du Centre for Urban and Regional Development Studies de la Newcastle University³, en Angleterre. Celles-ci innoveront du fait qu'elles suscitent des mobilisations sociales dirigées par des intervenants des milieux syndicaux en alliance avec des acteurs de la société civile et des chercheurs universitaires.

Le savoir développé à travers les initiatives de la société civile a l'intérêt de combiner des stratégies de développement sectoriel déjà éprouvées et des stratégies novatrices de soutien à l'entrepreneuriat. En témoignent les expériences de la Société financière pour favoriser l'industrialisation des régions minières de France, du South Cork Enterprise Board d'Irlande ou de la Learning Enrichment Foundation de Toronto. Comme dans les réalisations de la Société locale Infyde, en Espagne, de l'Agence locale de développement de l'économie sociale et solidaire et de La Belle de Mai, en France, ce savoir tient à de nouvelles façons de penser la restructuration de milieux locaux. Ces connaissances ont la particularité de se concrétiser dans des secteurs d'intervention novateurs, tels l'architecture écologique et le design social, tout en assurant la reconnection des mailles du filet socioéconomique local

¹ Voir à ce sujet : Conseil de la science et de la technologie du Québec, Pour des régions innovantes, rapport de conjoncture, Sainte-Foy (Québec), 2001.

² Voir leur page web à : <http://www.clcr.org/>.

³ Voir leur page web à : <http://www.ncl.ac.uk/~ncurds/>.

ou régional à la grande toile du développement mondial.

Des innovations sociales pour se connecter à la nouvelle économie

Les expériences de la Société de développement Angus à Montréal et de Sicoval dans la région toulousaine, en France, illustrent de quelle façon il est possible d'arrimer un territoire local et régional à la nouvelle économie, laquelle inclut une variété de secteurs allant de l'informatique à l'économie de la santé, en passant par les sciences de la vie. Fait important à noter, ces expériences ont été possibles grâce à l'esprit d'innovation de leurs acteurs.

Plusieurs expériences présentées à **Rendez-vous Montréal 2002** sont aussi explicitement associées au secteur de la nouvelle économie sociale. En plus de la Société de développement Angus, mentionnons le Regroupement pour la relance économique et sociale du sud-ouest de Montréal, l'Économie communautaire de Francheville au Québec et l'ASBL Montceau-Fontaine

de Charleroi, en Belgique. Ces divers regroupements ont donné naissance à plusieurs entreprises relevant directement de la nouvelle économie définie au sens strict, soit celle reliée au recyclage et à la production d'ordinateurs et de logiciels, à la réalisation de sites Internet, etc.

Si la nouvelle économie nous introduit dans le domaine des innovations technologiques, il faut bien voir que ces dernières sont intimement liées aux innovations sociales. Sur ce plan, les initiatives de reconversion portées par la société civile sont particulièrement innovatrices. Elles contribuent même au renouvellement des secteurs et des modes d'intervention de l'économie sociale. Elles réussissent aussi à construire des passerelles inédites entre l'économie privée, l'économie publique et l'économie sociale. Le pont établi permet le développement d'une économie plurielle qui répond aux besoins exprimés par les populations, dont celles des territoires en difficulté, et qui ouvre des fenêtres nouvelles pour la réalisation d'aspirations allant dans le sens d'un développement durable.

3. La gouvernance locale participative pour une économie plurielle

Comme nous le révèlent les expériences présentées à **Rendez-vous Montréal 2002**, des interventions de la société civile ont la capacité d'attirer des investissements et de développer l'entrepreneuriat local dans des conditions profitables pour la collectivité locale. Pour être effective, cette mobilisation de ressources repose sur une bonne capacité de développer des partenariats.

Une économie locale misant sur une diversité de partenaires ne peut être dirigée durablement et efficacement sans instances de délibération sur les orientations et sans accès à des informations stratégiques. Ceci nous amène à revoir les principes de la gouvernance locale (Klein, 1998). Si les virtualités que nous avons dégagées ici devaient se concrétiser, le local constituerait un lieu accessible à tous les citoyens et citoyennes voulant agir sur des processus qui leur échappent actuellement en raison de l'éloignement des centres de décision et de leur opacité. Si cette analyse est valable, nous devrions accorder autant d'attention à la construction de collectivités locales viables qu'à l'adaptation à la mondialisation.

Les initiatives de reconversion industrielle issues de la société civile relèvent de ce qu'on appelle l'« économie sociale » au Québec ou de l'« économie solidaire » en France (Lévesque, Bourque et Forgues, 2001 ; Defourny, Favreau, Laville, 1998 ; Aznar et autres, 1995 ; OCDE, 1995). Mais insistons sur ce fait : celles-ci re-

novellent les modalités d'action utilisées traditionnellement par les organisations qui s'en réclament. Comme elles ne résultent ni de l'ajustement spontané du marché, ni de l'intervention des pouvoirs publics, ces initiatives ne peuvent s'inscrire que dans un troisième secteur. Il n'en demeure pas moins que les reconversions réussies ou en voie de réalisation ont encouragé la mise en place non seulement d'entreprises sociales mais également d'entreprises privées, sans pour autant exclure des initiatives relevant du secteur public. En expérimentant des modèles qui concilient le développement économique et le développement social, ces initiatives de reconversion établissent des passerelles entre les divers types d'entreprises et d'organisations, ce qui converge vers le développement d'une « économie plurielle ».

Les objectifs de ces organisations sont multiples : développement du territoire, création d'emploi, préservation ou amélioration de la qualité de vie, etc. Ces visées socioéconomiques permettent d'ailleurs de mobiliser à la fois des ressources marchandes, des ressources non marchandes provenant de l'État et des ressources non monétaires fournies par des citoyens et des citoyennes. La poursuite de ces objectifs — et les difficiles arbitrages que cela suppose — ne peut se réaliser sans un fonctionnement démocratique faisant une place importante à la délibération et à la circulation de l'information.

L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS)

L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS), qui a organisé ce rendez-vous international en association avec la Société de développement Angus (SDA) et le programme LEED de l'OCDE, est dirigée conjointement par un universitaire et la directrice du Chantier de l'économie sociale¹. Elle est constituée d'un réseau d'environ 90 chercheurs universitaires et d'une quarantaine d'organisations socioéconomiques engagées de diverses façons dans l'économie sociale. Les chercheurs et intervenants sont réunis dans neuf chantiers où l'économie sociale se situe en interface avec le secteur privé et le secteur public, soit les chantiers du développement local, du développement durable, du loisir et du tourisme social, de l'insertion et de l'emploi, des services aux personnes, des autochtones et des communautés culturelles, de l'évaluation et systèmes d'information et des comparaisons internationales (ces deux derniers chantiers étant dits transversaux). Dans chaque chantier sont menés des programmes de recherche initiés aussi bien par les chercheurs que par les intervenants socioéconomiques. L'originalité de ce consortium de recherche réside dans le fait que la recherche en partenariat est financée par des fonds qui étaient jusque-là réservés exclusivement aux chercheurs universitaires. Enfin, signalons que l'ARUC-ÉS est membre du Club des partenaires du programme LEED de l'OCDE.

4. L'importance de la recherche et des transferts de connaissances

Comme la plupart des démarches misant sur les innovations sociales, les reconversions industrielles initiées par les sociétés civiles européennes ou américaines font appel aux institutions d'enseignement et de recherche avec lesquelles elles tissent des partenariats.

La recherche universitaire, comme le démontrent par exemple les travaux menés au Center for Urban and Regional Development Studies de la Newcastle University, peut intervenir en amont des innovations pour développer des outils ou fournir des approches théoriques permettant de déterminer à l'avance des pistes d'innovation. Ce fut le cas lors de l'amorce du projet de Technopôle Angus, en 1994, lorsqu'une équipe de chercheurs de l'UQAM a fait profiter aux acteurs du milieu des nouvelles connaissances de la géographie socioéconomique¹. Enfin, la recherche universitaire peut également intervenir en aval de l'innovation sociale pour en favoriser la diffusion et travailler à une codification des connaissances.

Il est certain que la recherche constitue un terrain privilégié pour penser autrement non seulement la reconversion des activités économiques, mais aussi le développement d'une économie dite du savoir. C'est d'ailleurs pour cette raison que **Rendez-vous Montréal 2002** fait une place importante à la réflexion universitaire².

Comment faciliter le transfert des expertises et des savoirs ? Quels sont les meilleurs mécanismes pour systématiser les acquis et les innovations ? La diffusion de l'innovation et le transfert des connaissances doivent d'abord reposer sur l'échange d'informations et d'analyses entre les acteurs eux-mêmes. Ce processus doit mener à la production d'outils spécifiques qui aident ces acteurs à se connaître et à se reconnaître. C'est une construction qui résulte d'échanges et d'interactions et qui invite les acteurs à adopter de nouveaux modes de fonctionnement

¹ Lévesque, B., Fontan, J.-M., Klein, J.-L. (1996). Les systèmes locaux de production. Conditions de mise en place et stratégie d'implantation pour le développement du projet Angus, rapport préparé pour la Société de développement Angus, UQAM, Services aux collectivités, tome I, 110 p., tome II, 137 p.

² Les chercheurs qui participent à divers titres au Rendez-vous Montréal 2002 sont les suivants : G. Benko (Paris), J. Carrière (Montréal), J. del Castillo (Espagne), A. Faure (Grenoble), L. Favreau (Hull), J.-M. Fontan (Montréal), X. Greffe (Paris), M. Grossetti (Toulouse), R. Guillaume (Toulouse), D. Hiernaux (Mexico), L. Jolin (Montréal), B. Jouve (Lyon), J.-L. Klein (Montréal), P. K Kresl (Pennsylvanie), A. Latendresse (Mon-

treal), J.-L. Laville (Paris), S. Lefebvre (Montréal), B. Lévesque (Montréal), C. Manzagol (Montréal), M. Mendel (Montréal), R. Morin (Montréal), B. Pecqueur (Grenoble), A. Pike (Newcastle), M.-U. Proulx (Chicoutimi), G. Sénécal (Montréal), W. Stöhr (Vienne), D.-G. Tremblay (Montréal).

5. Pour reconvertir autrement !...

Comme le laissent voir les expériences présentées à Montréal, la restructuration des activités économiques prend un nouveau visage. Cette restructuration est beaucoup plus diversifiée que celle orientée uniquement par les forces du marché et par les pouvoirs publics. Elle fait appel à de nouveaux secteurs économiques et à de nouveaux acteurs. Elle exige également de renouveler les modalités et les dispositifs politiques de soutien à de telles initiatives.

Certes, ces expériences apparaissent à première vue comme des cas d'exception ou des accidents de parcours tellement les processus pour les mettre en place recourent à des collaborations et à des montages financiers qui semblent uniques. De fait, ces initiatives ne s'insèrent pas dans le modèle dominant. Elles sont aussi rarement prises en compte par les principaux décideurs pour tirer parti des apprentissages qui permettraient de modifier, à l'avantage des collectivités locales, les politiques publiques en matière d'emploi, de développement des ressources humaines, de dévelop-

pement local ou régional, de protection du patrimoine ou de respect de l'environnement.

Or, c'est en cela que réside leur intérêt. Ces initiatives constituent en effet l'embryon d'un nouveau modèle de développement présentant une alternative au modèle de croissance proposé par les tenants de l'économie néo-classique en matière de croissance. **Rendez-vous Montréal 2002** vise à en dégager le potentiel, non pour promouvoir un modèle exclusif mais pour démontrer que ces expériences contribuent à la construction d'une économie plurielle. Ce modèle requiert la participation de l'État, du secteur privé et de la société civile selon des combinaisons et des dosages spécifiques à la nature d'un projet. Ce modèle induit également les modalités d'une gouvernance participative où la collectivité n'est pas un témoin passif des décisions prises à son endroit, souvent à ses dépens. Sur ce point, les organisations internationales, telle l'OCDE, les ministères et agences gouvernementales de niveau national ainsi que les organisations régionales et locales ont un rôle important à jouer.

Références

- Amable, B., Barre, R., Boyer, R., *Les nouveaux systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*, Paris, Economica, 1997.
- Aznar, G., Caillé, A., Laville, J.L., Robin, J., Sue, R., *Vers une économie plurielle - un travail, une activité, un revenu pour tous*, Paris, Syros, 1997.
- Bagnasco, A., *La costruzione sociale del mercato*, Bologna, Il Mulino, 1988.
- Benko, G., Lipietz, A. (dir.), *La richesse des régions, la nouvelle géographie économique*, Paris, Presses universitaires de France, 2000.
- Benko, G., Lipietz, A. (dir.), *Les régions qui gagnent*, Paris, Presses universitaires de France, 1992.
- Defourny, J., Favreau, L., Laville, J.L., *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*, Paris, Desclès de Brouwer, 1998.
- Fontan, J.M., Klein, J.L. et Tremblay, D.G. (dir.), *Entre la métropolisation et le village global : les scènes territoriales de la reconversion*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 1999.
- Klein, J.L., « Mondialisation et État-nation : la restructuration territoriale du système-monde », dans Klein, J.L. et Laurin, S. (dir.), *L'Éducation géographique. Conscience territoriale et formation du citoyen*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1998, pp. 34 à 70.
- Lévesque, B., Bourque, G.L., Forgues, É., *La nouvelle sociologie économique*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.
- OCDE, *Synthèses : l'OCDE et la société civile*, Paris, décembre 2001.
- OCDE, *National Innovation Systems: analytical Findings, Scientific and Technological Policy*, Paris, 1998.
- OCDE, *Réconcilier l'économie et le social, vers une économie plurielle*, Paris, 1996.
- Landry, R., Lamari, M., Nimijean, R., *Stimuler l'innovation par le développement de milieux créateurs, un examen des politiques et pratiques émergentes*, Montréal, Observatoire de développement économique Canada, Développement économique Canada, 1999.
- Laville, J.L., *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994.
- Lundvall, B.A. (edt.), *National Systems Innovation, Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Pinter, 1992.
- Markusen, A., « Des lieux aimants dans un espace mouvant : une typologie des districts industriels », dans Benko, G., Lipietz, A. (dir.), *Les régions qui gagnent*, Paris, Presses universitaires de France, 1992, pp. 85 à 119.
- Piore, M.J., *Beyond Individualism. How Social Demands of the New Identity Groups Challenge American Political and Economic Life*, Cambridge, Harvard University Press, 1995.
- Pyke, F., Becattini, G., Sengenberger, W., *Industrial Districts and Inter-Firm co-operation in Italy*, Geneva, International Institute for Labour Studies, 1992.

Liste des initiatives de reconversion présentées à Rendez-vous Montréal 2002

Organisation	Zone d'intervention	Type d'organisation responsable	Forme	Stratégie
<i>Société financière pour favoriser l'industrialisation de régions minières (France), www.sofirem.fr/ns4/index2.htm</i>	<i>Régions charbonnières françaises</i>	<i>Société financière (anonyme, privée, mais financée par l'État)</i>	<i>Reconversion des régions charbonnières</i>	<i>Appui à la création d'entreprises, financement, création de zones d'activités, pépinières d'entreprises, programmes de recherche et développement, formation</i>
<i>Sicoval et Technopole Toulouse Sud-Est (France), www.sicoval.fr/</i>	<i>Sud-est de Toulouse, Midi-Pyrénées</i>	<i>Établissement public de coopération intercommunale</i>	<i>Aménagement d'une zone intercommunale sans nuisance environnementale</i>	<i>Développement technologique, création d'emplois, protection de la qualité et du cadre de vie des habitants. Technopoles, pépinière, maison de l'économie solidaire, agriculture péri-urbaine</i>
<i>IBA Emscher Park (Allemagne), www.iba.nrw.de/main.htm</i>	<i>Westphalie du Nord, Allemagne</i>	<i>Agence d'État locale (Westphalie du Nord)</i>	<i>Développement multi sites, diversifié et intégré</i>	<i>Parcs scientifiques, revalorisation du patrimoine industriel, garden-cities, éducation.</i>
<i>Parque Industrial de Villa El Salvador (Pérou), helios.unive.it/~sattin/PDIVE_S.htm</i>	<i>Villa El Salvador, quartier de Lima</i>	<i>Organisation de gouvernement local (municipal)</i>	<i>Aménagement d'un parc industriel</i>	<i>Création d'un district industriel (meuble), services urbains, insertion, développement de l'entrepreneuriat, emploi local</i>
<i>Sesto San Giovanni, Sidérurgie Falk (Italie), www.asnm.com/evAsnm/index.html</i>	<i>Milan, Lombardie, nord de l'Italie</i>	<i>Organisation publique locale</i>	<i>Reconversion d'un site industriel</i>	<i>Décontamination, reconversion, création d'emplois, parc technologique, formation de la main-d'œuvre</i>
<i>ASBL Monceau-Fontaine (Belgique),</i>	<i>Province du Hainaut, Charleroi, Belgique</i>	<i>Association sans but lucratif (financée par la région wallonne et l'UE)</i>	<i>Revitalisation d'un site industriel désaffecté</i>	<i>Zonage de type économie sociale, employabilité, partenariats entre associations, insertion des personnes précarisées</i>
<i>Lee Valley Environmental Industrial Park (Irlande), www.sceb.ie/</i>	<i>Ville satellite de Cork City in the South of Ireland</i>	<i>Organisation communautaire (avec organisation municipale)</i>	<i>Aménagement d'un terrain incluant plusieurs sites industriels</i>	<i>Parc industriel environnemental, incubateur, services à l'entreprise, développement de micro-entreprises</i>
<i>Phillips Eco-Enterprise Center (Green Institute, États-Unis), www.greeninstitute.org/</i>	<i>Quartier de Minneapolis–St-Paul</i>	<i>Organisation à but non lucratif (financée par des capitaux privés et publics)</i>	<i>Aménagement d'un bâtiment industriel écologique</i>	<i>Décontamination d'un site, construction d'un bâtiment écologique, développement industriel, création d'emplois</i>
<i>Parque Tecnológico del Cerro (Uruguay),</i>	<i>Barrio Cerro, quartier industriel de Montevideo</i>	<i>Organisation locale (municipale, arrondissement)</i>	<i>Reconversion d'une friche industrielle</i>	<i>Développement d'une stratégie de quartier, aménagement d'un parc industriel, construction, services</i>
<i>Technopôle Angus (Québec), www.sda-angus.com/</i>	<i>Est de Montréal, Rosemont</i>	<i>Organisme à but non lucratif</i>	<i>Développement d'un parc industriel</i>	<i>Construction, aménagement, services aux entreprises, partenariat, gouvernance locale, création d'emplois, insertion</i>
<i>Center for Labor and Community Research (États-Unis) www.ncl.ac.uk/~ncurds/</i>	<i>Ouest de Chicago (communauté noire et latine)</i>	<i>Coalition syndicale et communautaire (fonds publics, privés et syndicaux)</i>	<i>Maintien de l'emploi et des services d'une communauté locale</i>	<i>Recherche, analyse de faisabilité, organisation communautaire, éducation, assistance, services divers</i>
<i>Regroupement pour la relance économique et sociale (Québec), www.resomtl.com/</i>	<i>Sud-ouest de Montréal, canal Lachine</i>	<i>Corporation de développement économique communautaire</i>	<i>Développement économique communautaire</i>	<i>Gouvernance locale, économie sociale, développement de l'entrepreneuriat, employabilité, emploi local, réseautage d'entreprises, planification</i>
<i>Économie communautaire Francheville (Québec), www.ecof.qc.ca/</i>	<i>Quatre quartiers ciblés de Trois-Rivières, Québec</i>	<i>Organisation à but non lucratif (Ecof) (communautaire)</i>	<i>Mobilisation communautaire</i>	<i>Portrait, enquête mobilisante, assemblées de quartier, élaboration d'un plan d'action</i>

Organisation	Zone d'intervention	Type d'organisation responsable	Forme	Stratégie
<i>Learning Enrichment Foundation (Canada), www.lefca.org/</i>	<i>Borough of York, quartier pauvre de Toronto</i>	<i>Corporation communautaire</i>	<i>Action communautaire et services aux démunis</i>	<i>Formation à l'emploi, assistance pour l'emploi local, appui à l'entrepreneuriat local, santé communautaire, alimentation et services aux démunis</i>
<i>Cité des arts du cirque (Québec)</i>	<i>Quartier Saint-Michel, est de Montréal</i>	<i>Organisation à but non lucratif, avec la ville et le gouvernement</i>	<i>Aménagement d'un site, formation et spectacles dans le domaine des arts du cirque</i>	<i>Construction d'un chapiteau, formation, aménagement, diffusion de spectacles (partie du complexe environnemental Saint-Michel)</i>
<i>La friche La Belle de Mai (France), www.lafriche.org/</i>	<i>Quartier de la Seita, Marseille, France</i>	<i>Organisation culturelle (Système friche théâtre) en lien avec la ville</i>	<i>Reconversion d'une friche industrielle, projet culturel</i>	<i>Dispositif de synergie artistique, production et échange artistique, pépinière de projets, activités culturelles, lien avec le quartier, mixité urbaine</i>
<i>Creusot et de Montceau-Les Mines (France)</i>	<i>Communauté urbaine de Creusot et Montceau, La Loire, France</i>	<i>Agence locale de développement (municipale)</i>	<i>Agence locale de développement (municipale)</i>	<i>Insertion, recherche, développement, accompagnement de créateurs d'entreprise, développement culturel</i>
<i>L'expérience de Bilbao (Espagne), www.bm30.es/socios/empresas/infyde_es.html</i>	<i>Régions et espaces locaux d'Espagne</i>	<i>Entreprise privée (INFYDE)</i>	<i>Consultation et planification stratégique</i>	<i>Dynamiques et politiques de développement territorial, analyse de problématiques régionales, études socioéconomiques, consultation, formation, innovation</i>
<i>Centre for Urban and Regional Development Studies (Royaume-Uni) www.clcr.org/</i>	<i>Newcastle upon Tyne, UK, nord-est de l'Angleterre</i>	<i>Centre de recherche (universitaire-syndical)</i>	<i>Mise en relation des organisations syndicales et régionales</i>	<i>Recherche, développement régional, mobilisation locale</i>

PROBLÉMATIQUE DE LA RECONVERSION INDUSTRIELLE (version anglaise)

par Benoît Lévesque, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein

1. Why have a Symposium?

Rendez-vous Montréal 2002 brings together parties interested in innovative models of social and economic development. It provides a unique opportunity for a variety of social forces to analyze economic conversion projects originating in civil society. Participants include partners in local and regional development in the Americas and Europe, community workers at various levels, public and private decision makers, and academic experts from several disciplines.

In many parts of the world, volunteer projects are developing community-based responses to problems created by economic dislocation. Due to various factors -- delocalization, company shutdowns, the restructuring of economic activity once central to local dynamics, and exclusion from the growth associated with technological poles -- abandoned sectors are emerging as "losers", both within and outside of regions that are economic "winners". Nonetheless, these "loser" sectors sometimes come up with real innovations. Is this the sign of a more profound phenomenon in which civil society is beginning to take responsibility (OCDE, 2001) for its own economic and social development? Are these initiatives harbingers of an original economic model? Should we encourage what is commonly called the third sector?

Social innovation comes to the rescue of abandoned sectors

Since the Second World War, globalization and the new economy have affected every industrial sector in the world. The growth and even the survival of older industrial zones in OECD countries have relied mainly on their ability to adapt to major upheavals driven by the rise, the disappearance or the conversion of industrial sectors. Some industrial areas, such as the Boston region, are confronting the challenge effectively, and are "riding the wave" of job dislocation and sectorial reorganization. Other areas, such as the northeastern United Kingdom, are experiencing a slow decline, and just about manage to preserve their labour pool by fighting dwindling production levels. Lastly, there are regions that are obliged to completely overhaul their economic base, such as Lorraine in France and the Gaspé Peninsula in Québec.

There are many economic areas in Europe, America and now Asia that have been plunged into a maelstrom of deskilling and decline. In many cases, these are areas

that once provided workers with a livelihood in the iron and steel industry, coal mining, the textile industry, wood processing, shipbuilding and the military industry. Today, the image that best describes these areas is a landscape of urban, semi-urban or rural blight, composed of obsolete buildings that have been neglected, or transformed into desolate industrial zones. Economic upheaval has had an obvious economic impact in these areas. The workers and local populations have borne the brunt of the disinvestment caused by their territory's loss of economic attractiveness.

These areas have become the "orphans" of economic development, and typical investors in the new economy quite simply avoid them. Some areas have even become invisible to the market, and are highly dependent on governmental intervention; moreover, this intervention is increasingly called into question. Other areas, lured by gentrification or unbridled speculation, look to more profitable sectors, often at the expense of local residents or environmental integrity. By contrast, many communities are weary of dependency, and have chosen to come to grips with their economic destinies, often by initiating local development initiatives (sometimes called *Local Initiative Projects*).

The variety and size of these initiatives testify to the crucial position that they occupy in the current trend to restructure economic space. They often stem from projects that go against conventional economic currents. Communities, towns and regions that have been de-structured by the crisis in industrial economies use these projects as vehicles to connect or reconnect with the knowledge economy. The projects constitute determined, voluntarist responses through which local actors, in partnership with public and parapublic institutions, universities, trade unions, community organizations, private enterprise and social economy enterprises seek to change the impact of market forces on the development of their territory, and to give a social face to the knowledge economy.

Why Montreal?

Why has Montreal been chosen as the location for our Rendez-vous? Montreal is the oldest industrial city in Canada, and was the country's most important metropolis until the end of the 1950s. A combination of economic and political factors gave rise to intensive restructuring of its productive infrastructure. This process

was characterized by both industrial transformation and conversion to new technologies. A veritable "storm of creative destruction", this conversion process challenged old industrial areas to adapt, a challenge that local organizations accepted. Community activists, until then mainly preoccupied in making "demands", now became involved in developing and implementing economic projects; they mobilized human, organizational and financial resources, with a view to linking their communities to the "new economy". Community initiatives thus placed social economy resources at the service of conversion. This time, however, the conversion was inspired by social objectives and developed for the benefit of local communities, rather than at their expense.

2. Globalization and the new geography of wealth

To properly understand the role and status of conversion projects supported by civil society, we must analyze them in the context of the relationship between globalization and the vast number of local projects that have been emerging. Moreover, this raises issues involving new forms of regulation, new institutional arrangements and new forms of governance.

New frameworks for competition and local governance

The opening up of markets, and the possibilities provided by information and communication technologies, modified competitive conditions and called into question the traditional industrial policies of governmental institutions. Thus, new strategies designed to develop the new economy, and to adapt production to the new requirements of the market were developed and applied. National economies were often given new orientations in order to support specialization in sectors that were performing well, or that were located in "winning regions". This gave rise to important changes in the orientation of land use planning and development policy¹.

The creation of continental economic zones, which brought together a number of OECD countries, sets up a new environment for the growth of businesses. Businesses can now use their mobility and flexibility over an extended area, and this allows them to take advantage of new economies of scale and various comparative advantages. **Thus, space becomes an important element in competition** (Fontan, Klein, Tremblay, 1999). The mobility of finance capital reshapes the supply and demand for space: capital seeks areas in which it can **grow its investments**, while local actors

It was in this context that "community economic development" emerged in Montreal in the 1980s; its goal was to tackle the problem of converting the old industrial neighbourhoods. Struggling for local employment, citizen services and improved quality of life, this social movement gave rise to original formulas for improving participative governance and increasing the value of territory. Emerging from these struggles were the Société de développement Angus (SDA) and the Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest de Montréal (RESO), two Montreal organizations that, in close collaboration with the Université du Québec à Montréal, are the hosts of **Rendez-vous Montréal 2002**.

possess the supply of space. In this sense, the large cities and the outlying areas are in competition.

This new framework for competition leads national governments to back businesses and regions that perform the best. Government policies on industrial development and enterprise creation rely increasingly on intensifying activities that are technologically innovative and financially profitable. Lastly, leaders of urban and regional governments confront each other over whose areas will be more attractive; this leads to the development of competitive advantage through the introduction of new "externalities". These measures promote the concentration of capital and of innovative services in specific regions or zones.

In these new zones of growth, the immediate business environment, and intangible or extra-economic components such as the quality and density of the business networks, are mobilized extensively to create comparative advantages. As the mission statement of the OECD's LEED Program notes, in an increasingly open and global economy, the local level becomes conducive to job creation and to increasing business competitiveness and profitability.² However, this does not involve all local spaces, which is why conditions for reproducing socio-economic inequalities are renewed. The problem of inequalities in economic growth observed within certain regions of OECD countries is due to the fact that the territories which have seen their old productive sectors decline are not necessarily chosen by the most successful companies of the new economy. **Very selectively, and piece by piece, globalization is redrawing the map of wealth and the localization of employment .**

Rejecting the role of passive witness that the ruling institutions of globalization would like to assign to them,

¹ Which the OECD also points out in: « Perspectives territoriales de l'OCDE, Économie territoriale », Paris, 2001.

² See the web site of the OECD's LEED Program: www1.oecd.org/tfs/bis/leed.htm

communities neglected by the new trends in growth are building organizations that promote "alternative" dynamics of development. These organizations mobilize the resources of the social and solidarity-based economy to build local networks and enhance their "socioterritorial capital" – that is, their human, physical, organization, cultural and identity resources – in their economic development relations; at the same time, they are introducing new forms of collaboration with companies, universities, unions and other social groups.

Initiatives for mobilizing socioterritorial capital and building partnerships

The European and American conversion initiatives initiated by civil society do not follow a single model – quite the contrary. The experiences of the ten OECD member countries invited to illustrate the wealth of conversion activities and the struggle for employment that are currently under way worldwide (see table, p. 27). For researchers and stakeholders, these initiatives constitute a vast reservoir of development knowledge.

The know-how introduced by civil society stakeholders draws on a set of devices dating back to the industrial districts of the Marshall Plan. This industrial district formula has been updated by the work, among others, of Bagnasco (1988), de Piores (1995), Benko and Lipietz (1992, 2000), who present the social construction of productive networks and markets as an option to counter Fordism's neoliberal perspective on change. This approach has inspired the analytical model of "magnet" sites, which, according to Markusen's formula (2000), are dynamic places where companies and communities ally and engage in technological and social innovation. The local players' objective is to build the social conditions to create these "magnets".

Needed local projects with bright hopes

From the viewpoint of civil society, orphaned territories are not devoid of resources. To start, they have the ability to mobilize the "collective", community-based actors: citizens' groups, unionized employees of existing or closed companies, associations and cooperatives operating in the territory affected. While in the past mobilization was often limited to putting pressure on external bodies, the conversion experiments to be discussed at **Rendez-vous Montréal 2002** relied not only on pressure tactics, but also (and increasingly) on collective or social entrepreneurship that would fuel innovative initiatives; they depended in particular on bodies of local governance. These experiments included, amongst others, the Regroupement pour la relance économique et sociale du sud-ouest de Montréal, Parque Tecnológico del Cerro (Montevideo, Uruguay),

and the Sesto San Giovanni industrial wasteland on the outskirts of Milan, Italy.

These kinds of experiments are rooted in a local imagination that resisted job losses and community devitalization. This resistance often took the form of an outcry by associations of the unemployed. When project design came up with alternatives promoting territorial revitalization, rejection was slowly transformed into proactive action. In many cases, projects were stimulated both by a need to counter exclusion and a desire to introduce sustainable development. Thus, concrete working proposals were born of the conviction that it was possible to reconnect with sustainable development through significant intervention, such as conversion of productive activities while preserving pools of employment.

The Regroupement pour la relance économique et sociale du sud-ouest de Montréal (RESO) addressed an important theoretical issue concerning economic growth. It showed that even where plant closings were on the increase, where poverty was on the rise, and where there were no resources attracting new companies, it was still possible to influence trends, improve the employment situation in existing companies, socially integrate and train the jobless, attract companies, upgrade the architectural heritage, and create jobs and wealth.

A capacity for mobilizing multiple resources

Many voluntarist experiences like Sesto San Giovanni (Italy) or Montevideo (Uruguay) attest to the expertise of civil society stakeholders, though this expertise is still unrecognized and often underestimated by the other socioeconomic players. This expertise is a unique form of know-how contributing, in its own way, to collective enrichment at the national level, notably through a capacity to mobilize extraeconomic factors. As the Villa El Salvador project in Peru demonstrates, these socioeconomic stakeholders have shown a clear ability to innovate and transform excluded regions into regions reconnected to the mechanisms of wealth creation.

The key to success primarily depends on the ability to create a sort of **local or regional innovation system**, moulded and adapted to territorial characteristics and potentialities (Landry, Lamari and Nimjean, 1999), in the image of the national innovation systems (OECD, 1998 ; Lundvall, 1992)¹. The components of these systems are often similar: development plan, development capital fund, training and research, business service centres, incubators and consulting services, etc. But

¹ On this issue see: Conseil de la science et de la technologie du Québec, Pour des régions innovantes, rapport de conjoncture, Sainte-Foy (Quebec), 2001.

there is still only one way to connect these components in a systematic and synergistic way. In addition to the presence of clearly identified social and collective entrepreneurs and relatively diversified social players, the mission and values proposed by the promoters must give rise to creative forms of cooperation among representatives of the public, private and third sectors. This is revealed by an analysis of the implementation and development of certain projects: the Angus Technopole in Montreal; the development of a local social economy system in Charleroi, Belgium; the integrated regional revitalization operation of IBA Emscher Park, in Germany; and the Green Institute of Minneapolis, in the United States, an experience rich in lessons on "alternative" values and principles.

Conversion initiatives: a breeding ground for new fields of intervention

The involvement of local and regional players in conversion initiatives concerns a variety of sectors. Their contribution helps redefine the concept of "industrial conversion" by broadening our understanding of the type of economic activities to be converted. Thus, the concept of "conversion" may henceforth involve a commitment to maintain healthy pools of employment that have heritage value, or that help preserve community property that needs protection. This opens up other avenues for tomorrow's economy, which undoubtedly will be increasingly relational and increasingly service-oriented, even in the manufacturing sector. Consequently, **the conversion of economic activities can occur in the new economy as well as in the cultural and entertainment industry.**

Thinking about conversion while connecting with culture is the message of the Agence locale de développement de l'économie sociale et solidaire of the urban community, Creusot-Montceau-Les-Mines, in France. Thinking up ways to revitalize the economy by renewing old circus arts and trades is the specialty of Montreal's Cité des arts du cirque; its presence also led to the conversion of a contaminated landfill site into a vast urban garden. Among other facilities shelter accommodated by this garden will be the head office of a world-class cultural industry, Cirque du soleil, which is also the project's principal promoter. This very successful company started up with only the financial support of a social economy enterprise, La Caisse des travailleurs et travailleuses de Québec (CSN).

To explain what we mean by social commitment, it is essential to closely examine experiments conducted by organizations such as the Chicago Center for Labor and Community Research¹ or the Centre for Urban and Regional Development Studies of Newcastle University²,

in England. These organizations innovate in that they promote social mobilization led by labour leaders in partnership with civil society stakeholders and university researchers.

The knowledge developed through civil society projects is interesting since it combines proven sectorial development strategies with innovative strategies for supporting entrepreneurship. The experiences of La Société financière pour favoriser l'industrialisation des régions minières de France, the South Cork Enterprise Board in Ireland or the Learning Enrichment Foundation in Toronto attest to this. As revealed by the achievements of the Infyde local corporation in Spain, and of the Agence locale de développement de l'économie sociale et solidaire and La Belle de Mai, in France, this knowledge pertains to new ways of conceiving the restructuring of local communities. What is unique about this knowledge is that it materializes in innovative sectors, such as ecological architecture and social design; at the same time, it links the local or regional socioeconomic fabric to the wider web of global development.

Social innovations for connecting to the new economy

The experiences of Société de développement Angus in Montréal and Sicoval in the Toulouse region of France illustrate how it is possible to interface a local and regional territory with the new economy, which includes a variety of sectors ranging from information technology to life sciences to the healthcare economy. It is important to note that these experiences were made possible due to the innovative spirit of the players involved.

Several experiences to be presented at **Rendez-vous Montréal 2002** are explicitly associated with the new third sector. In addition to Société de développement Angus, there is also the Regroupement pour la relance économique et sociale du sud-ouest de Montréal and the Économie communautaire de Francheville (both located in Quebec) and the NGO, Montceau-Fontaine in Charleroi (in Belgium). These various organizations have given birth to several companies directly involved in the new economy in the strict sense of the term, that is, the economy related to computer and software recycling and production, Web site development, etc.

While the new economy ushers us in to the field of technological innovation, it must be clearly understood that this innovation is also social in character. Conversion initiatives supported by civil society are particularly innovative in this regard; they even help to breathe new life into social economy sectors and their forms of intervention. They also build new bridges between the private sector, the public sector and the third sector. These new bridges allow for the development of a plural economy that meets the needs of local populations, including those in particular difficulty, and

¹ See their web page at: <http://www.cclr.org/>.

² See their web page at: <http://www.ncl.ac.uk/~ncurds/>.

that reveals new opportunities to fulfil aspirations for sustainable development.

3. Participatory local governance for a plural economy

As will be revealed by the experience of participants at **Rendez-vous Montréal 2002**, civil society initiatives can attract investment and develop local entrepreneurship, while maintaining conditions that are advantageous to the local community. To be effective, the mobilization of resources depends on an ability to develop partnerships.

A local economy relying on a variety of partners cannot be managed sustainably and efficiently without deliberative bodies to discuss its orientation, and without access to strategic information. This means that we must review the principles of local governance (Klein, 1998). If the virtual conditions we have pinpointed here were to materialize, the local level would be accessible to all citizens who want to have a say in processes that are currently beyond their control (due to the remoteness and opacity of the decision centres). If this analysis is valid, **we should pay as much attention to building viable local communities as to adapting to globalization.**

Industrial conversion projects originating in civil society pertain to what is called the "social economy" in Quebec or the "solidarity economy" in France (Lévesque, Bourque and Forgues, 2001; Defourny, Favreau, Laville, 1998; Aznar et al., 1995; OECD,

1995). But we must emphasize the following fact: these projects renew the forms of action traditionally used by the organizations that invoke them. Since they do not result from spontaneous market adjustments or government intervention, these initiatives are intrinsic to the third sector, and the third sector alone. It nonetheless remains that successful conversion has encouraged the establishment not only of social enterprises but also of private enterprises (though they do not necessarily exclude public sector initiatives). By experimenting with models that reconcile economic development and social development, these conversion initiatives build bridges between various types of companies and organizations, which combine efforts to develop a "plural economy".

These organizations have multiple objectives: land development, job creation, preservation or improvement of the quality of life, etc. These socio-economic aims also allow mobilization of market resources, non-market resources (from the State), and non-monetary resources (provided by citizens). The pursuit of these objectives— and the difficult adjudicating that this presupposes — cannot be accomplished without democratic functioning that leaves a lot of room for deliberation and the flow of information.

4. The importance of research and knowledge transfer

Like most approaches emphasizing social innovation, industrial conversion initiated by civil society in Europe or America relies on educational and research institutions, with which they form partnerships.

University research, as revealed by the research conducted at the Centre for Urban and Regional Development Studies of Newcastle University, can occur upstream from innovation; here, its goal is to develop tools or provide theoretical approaches that allow innovative paths to be developed in advance. This occurred when the Angus Technopole was launched in 1994; at that time, a UQAM research team helped local partners acquire an understanding of socio-economic geography¹. Finally, university research can also occur downstream from social innovation — to promote its dissemination and codify knowledge.

There can be no doubt that research is the preferred field when it comes to "alternative" approaches, not

only concerning economic conversion, but also with regard to the development of the knowledge economy. This is why **Rendez-vous Montréal 2002** gives special prominence to university-based research².

How can we facilitate the transfer of expertise and knowledge? What are the best ways to systematize achievements and innovations? Disseminating innovation and transferring knowledge should first rely on the exchange of information and analyses among the social actors themselves. This process should lead to the production of specific mechanisms that enable these actors to get to know each other, and to familiarize themselves with each other's work.

¹ Lévesque, B., Fontan, J.-M., Klein, J.-L. (1996). Les systèmes locaux de production. Conditions de mise en place et stratégie d'implantation pour le développement du projet Angus, report prepared for Société de développement Angus, UQAM, Services aux collectivités, tome I, 110 pp., tome II, 137 pp.

² The following researchers are participants in **Rendez-vous Montréal 2002** : G. Benko (Paris), J. Carrière (Montreal), J. del Castillo (Spain), A. Faure (Grenoble), L. Favreau (Hull), J.-M. Fontan (Montreal), X. Greffe (Paris), M. Grossetti (Toulouse), R. Guillaume (Toulouse), D. Hiernaux (Mexico City), L. Jolin (Montreal), B. Jouve (Lyon), J.-L. Klein (Montreal), P. K. Kresl (Pennsylvania), A. Latendresse (Montreal), J.-L. Laville (Paris), S. Lefebvre (Montreal), B. Lévesque (Montreal), C. Manzagol (Montreal), M. Mendel (Montreal), R. Morin (Montreal), B. Pecqueur (Grenoble), A. Pike (Newcastle), M.-U. Proulx (Chicoutimi), G. Sénécal (Montreal), W. Stöhr (Vienna), D.-G. Tremblay (Montreal).

This implies informational exchange, interaction, and discovering new ways of working together.

L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS)

L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS), which organized this international conference in association with Société de développement Angus (SDA) and the OECD's LEED program, is managed jointly by a university-based researcher and the Director of the Chantier de l'économie sociale 1. It consists of a network of about 90 university researchers and about forty socio-economic organizations involved in the social economy in various ways. The researchers and stakeholders work together in nine project areas where the social economy interfaces with the public and private sectors, namely, local development, sustainable development, recreation and social tourism, integration and employment, personal services, aboriginal affairs and cultural communities, evaluation and information systems, and comparative international research (these last two are considered to be cross-cutting project areas). Each project area (or "chantier") carries out research programs initiated both by socio-economic stakeholders and by researchers. The originality of this research consortium is that the research in partnership is financed by funds previously reserved exclusively for university researchers. Finally, we should point out that ARUC-ÉS is a member of the Partners Club of the OECD's LEED Program.

5. Converting differently

As the experiments and projects presented in the symposium suggest, the restructuring of economic activities is acquiring a new image. The new structures are much more diversified than the type oriented solely by market forces and government. They rely on new economic sectors and new players. But they also require renewal of the political conditions and mechanisms that provide them with support.

These projects may at first glance appear to be exceptions or chance occurrences, since their implementation relies on forms of collaboration and financing that seem unique. The fact remains that these initiatives do not fit into the dominant model. They are rarely taken into account by the principal decision-makers; yet, they could provide useful lessons in changing public policies for the benefit of local communities. Policy areas could include employment, human resources development, local or regional development, heritage protection and environmental protection.

This is why they are interesting. These initiatives are the embryo of a new development model, and introduce an alternative to the growth model advanced by neo-classical economics. The purpose of **Rendez-vous Montréal 2002** is to pinpoint the potential of such initiatives; the symposium seeks, not to promote an exclusive model but, rather, to prove that these experiments will help build a plural economy. This model requires the participation of the State, the private sector and civil society, in combinations that will have to adapt according to the needs of each project. The new model also promotes participatory governance, in which the community is no longer a passive witness to decisions made on its behalf or at its expense. In this regard, international organizations such as the OECD, government departments and agencies at the national level, and regional and local organizations have an important role to play.

References

- Amable, B., Barre, R., Boyer, R., 1997. *Les nouveaux systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*, Paris, Economica.
- Aznar, G., Caillé, A., Laville, J.L., Robin, J., Sue, R. 1997. *Vers une économie plurielle - un travail, une activité, un revenu pour tous*, Paris, Syros.
- Bagnasco, A., 1988. *La costruzione sociale del mercato*, Bologna, Il Mulino.
- Benko, G., Lipietz, A. (eds.), 2000. *La richesse des régions, la nouvelle géographie économique*, Paris, Presses universitaires de France.
- Benko, G., Lipietz, A. (ed.), 1992. *Les régions qui gagnent*, Paris, Presses universitaires de France.
- Defourny, J., Favreau, L., Laville, J.L., 1998. *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Fontan, J.M., Klein, J.L. and Tremblay, D.G. (eds.), 1999. *Entre la métropolisation et le village global : les scènes territoriales de la reconversion*, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy,
- Klein, J.L., 1998. « Mondialisation et État-nation : la restructuration territoriale du système-monde », in Klein, J.L. and Laurin, S. (eds.), *L'Éducation géographique. Conscience territoriale et formation du citoyen*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp. 34 à 70.
- Landry, R., Lamari, M., Nimijean, R., 1999. *Stimuler l'innovation par le développement de milieux créateurs, un examen des politiques et pratiques émergentes*, Montréal, Observatoire de développement économique Canada, Développement économique Canada.
- Laville, J.L., 1994. *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer,.
- Lévesque, B., G.L Bourque, É. Forgues, 2001. *La nouvelle sociologie économique*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Lundvall, B.A. 1992. (ed.), *National Systems Innovation, Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Pinter.
- OCDE, *Synthèses : l'OCDE et la société civile*, Paris, décembre 2001.
- OCDE, 1998. *National Innovation Systems : Analytical Findings, Scientific and Technological Policy*, Paris,.
- OCDE, 1996. *Réconcilier l'économie et le social, vers une économie plurielle*, Paris.
- Markusen, A., 1992. « Des lieux aimants dans un espace mouvant : une typologie des districts industriels », in Benko, G., Lipietz, A. (eds.), *Les régions qui gagnent*, Paris, Presses universitaires de France, pp. 85 to 119.
- Piore, M.J., 1995. *Beyond Individualism. How Social Demands of the New Identity Groups Challenge American Political and Economic Life*, Cambridge, Harvard University Press.
- Pyke, F., Becattini, G., Sengenberger, W., 1992. *Industrial Districts and Inter-Firm co-operation in Italy*, Geneva, International Institute for Labour Studies.

List of conversion initiatives at Rendez-vous Montral 2002

Organisation	Zone d'intervention	Type d'organisation responsable	Forme	Stratégie
<i>Société financière pour favoriser l'industrialisation de régions minières (France), www.sofirem.fr/ns4/index2.htm</i>	<i>French coal mining regions</i>	<i>Financial corporation (private business corporation but government-funded)</i>	<i>Conversion of coal mining regions</i>	<i>Support for creation of businesses, financing, creation of activity zones, business incubators, research and development programs, training</i>
<i>Sicoval and Technopole Toulouse Sud-Est (France), www.sicoval.fr/</i>	<i>Southeastern Toulouse, Midi-Pyrénées</i>	<i>Public institution for intercommunal cooperation</i>	<i>Development of an intercommunal zone free of environmental nuisances</i>	<i>Technological development, job creation, protection of the resident's living environment and quality of life. Technological poles, incubator, solidarity economy centre, agriculture near urban areas</i>
<i>IBA Emscher Park (Germany), http://www.iba.nrw.de/main.htm</i>	<i>North Westphalia, Germany</i>	<i>Local State agency (North Westphalia)</i>	<i>Multi-site, diversified and integrated development</i>	<i>Science parks, reclamation of the industrial heritage, garden cities, education.</i>
<i>Parque Industrial de Villa El Salvador (Peru), lios.unive.it/~sattin/PDIVES.htm</i>	<i>Villa El Salvador, neighbourhood of Lima</i>	<i>Local government (municipal) organization</i>	<i>Development of an industrial park</i>	<i>Creation of an industrial district (furniture), urban services, integration, development of entrepreneurship, local employment</i>
<i>Sesto San Giovanni, Falk Steel Mill (Italy), http://www.asnm.com/evAsnm/index.html</i>	<i>Milan, Lombardy, Northern Italy</i>	<i>Local public organization</i>	<i>Conversion of an industrial site</i>	<i>Decontamination, conversion, job creation, technology park, workforce training</i>
<i>ASBL Monceau-Fontaine (Belgium),</i>	<i>Province of Hainaut, Charleroi, Belgium</i>	<i>Non-profit association (funded by the Walloon region and the EU)</i>	<i>Revitalization of an abandoned industrial site</i>	<i>Social economy zoning, employability, partnerships between associations, integration of casualized people</i>
<i>Lee Valley Environmental Industrial Park (Ireland), www.sceb.ie/</i>	<i>Satellite city of Cork City in the South of Ireland</i>	<i>Community organization (with municipal organization)</i>	<i>Development of land including several industrial sites</i>	<i>Environmental industrial park, incubator, business services, development of microenterprises</i>
<i>Phillips Eco-Enterprise Center (Green Institute, United States), www.greeninstitute.org/</i>	<i>Neighbourhood of Minneapolis-St-Paul</i>	<i>Non-profit organization (funded by private and public capital)</i>	<i>Development of an ecological industrial building</i>	<i>Decontamination of a site, construction of an ecological building, industrial development, job creation</i>
<i>Parque Tecnológico del Cerro (Uruguay),</i>	<i>Barrio Cerro, industrial neighbourhood of Montevideo</i>	<i>Local organization (municipal, borough)</i>	<i>Conversion of an industrial wasteland</i>	<i>Development of a neighbourhood strategy, development of an industrial park, construction, services</i>
<i>Angus Technopole (Quebec), www.sda-angus.com/</i>	<i>East End Montreal, Rosemont</i>	<i>Non-profit organization</i>	<i>Development of an industrial park</i>	<i>Construction, development, business services, partnership, local governance, job creation, integration</i>
<i>Center for Labor and Community Research (United States) www.ncl.ac.uk/~ncurds/</i>	<i>West Side of Chicago (Black and Latino community)</i>	<i>Union and community coalition (public, private and union funds)</i>	<i>Maintenance of employment and services in a local community</i>	<i>Research, feasibility analysis, community organizing, education, assistance, various services</i>
<i>Regroupement pour la relance économique et sociale (Quebec City), www.resomtl.com/</i>	<i>South-western Montreal, La-chine Canal La-chine</i>	<i>Community economic development corporation</i>	<i>Community economic development</i>	<i>Local governance, social economy, development of entrepreneurship, employability, local employment, business networking, planning</i>

Organisation	Zone d'intervention	Type d'organisation responsable	Forme	Stratégie
<i>Économie communautaire Francheville (Quebec City), www.ecof.qc.ca/</i>	<i>Four target neighbour-hoods of Trois-Rivières, Quebec</i>	<i>Non-profit organization (Ecof) (community)</i>	<i>Community mobilization</i>	<i>Profile, mobilizing survey, neighbourhood meetings, drafting of an action plan</i>
<i>Learning Enrichment Foundation (Canada), www.lefca.org/</i>	<i>Borough of York, poor neighbourhood of Toronto</i>	<i>Community corporation</i>	<i>Community action and services to the disadvantaged</i>	<i>Job training, assistance to local employment, support for local entrepreneurship, community health, food and services for the disadvantaged</i>
<i>Cité des arts du cirque (Quebec City)</i>	<i>Saint-Michel neighbour-hood, East End Montréal</i>	<i>Non-profit organization, with the city and the government</i>	<i>Development of a site, training and shows in the circus arts</i>	<i>Construction of a circus tent, training, development, production of shows (part of the Saint-Michel environmental complex)</i>
<i>La friche La Belle de Mai (France), www.lafriche.org/</i>	<i>Quartier de la Seita, Marseille, France</i>	<i>Cultural organization (Système friche théâtre) connected to the city</i>	<i>Conversion of an industrial wasteland, cultural project</i>	<i>Device for artistic synergy, artistic production and exchange, project incubator, cultural activities, connection with the neighbourhood, urban mix</i>
<i>Creusot et Montceau-Les Mines (France)</i>	<i>Communauté urbaine de Creusot et Montceau, La Loire, France</i>	<i>Local (municipal) development agency</i>	<i>Local (municipal) development agency</i>	<i>Integration, research, development, coaching of business creators, cultural development</i>
<i>The experience of Bilbao (Spain), www.bm30.es/socios/empresas/infyde_es.html</i>	<i>Regions and local areas of Spain</i>	<i>Private enterprise (INFYDE)</i>	<i>Consulting and strategic planning</i>	<i>Territorial development dynamics and policies, analysis of regional problems, socio-economic studies, consulting, training, innovation</i>
<i>Centre for Urban and Regional Development Studies (United Kingdom) www.clcr.org/</i>	<i>Newcastle upon Tyne, UK, north-eastern England</i>	<i>Research centre (university and union)</i>	<i>Connecting union and regional organizations</i>	<i>Research, regional development, local mobilization</i>

CAHIER SPÉCIAL DU JOURNAL *LE DEVOIR*, 18 MAI 2002

La cité des espaces perdus

par Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque

Des acteurs sociaux de divers pays des Amériques et de l'Europe engagés dans des projets de développement régional et local, des experts universitaires rattachés à diverses disciplines et à diverses nationalités, des intervenants locaux oeuvrant à divers niveaux, ainsi que des preneurs de décisions publics et privés, se donnent rendez-vous à Montréal entre le 28 et le 31 mai 2002. Le but de **Rendez-vous Montréal 2002** est l'analyse et l'évaluation des initiatives de reconversion industrielle mises en œuvre à partir de la société civile. Devenus « orphelins » à cause de la délocalisation ou de la fermeture d'industries autrefois innovantes, exclus de la croissance des pôles technologiques, les « espaces qui perdent », sis à l'intérieur ou à l'extérieur des « régions qui gagnent », sont le lieu d'initiatives qui constituent de véritables innovations. Elles forgent une réponse sociale à l'innovation technologique.

L'innovation sociale à la rescousse des espaces orphelins

Au tournant du 20^e siècle, les mécanismes de la mondialisation et la montée de la nouvelle économie ont affecté l'ensemble des espaces industriels de la planète. Le développement ou la survie des zones anciennes tient principalement à leur capacité de s'adapter aux fortes turbulences provoquées par l'apparition, la disparition ou le réaménagement des secteurs industriels. Certaines des zones industrielles planétaires résistent bien et surfent sur les vagues de suppression d'emploi ou de réorganisation sectorielle. D'autres connaissent un lent déclin et maintiennent péniblement en santé leur bassin d'emploi, luttant pour limiter la dévitalisation productive. Et, comme dans le cas de Murdochville en Gaspésie, il y a celles que la restructuration de la géographie de la production condamne à disparaître.

Dans le monde économique, nombreuses sont les régions, telles les régions charbonnières et de la sidérurgie, des régions spécialisées dans l'industrie textile ou dans la transformation du bois, dans l'industrie navale ou militaire, qui ont plongé dans le maelström de la déqualification et de la dévitalisation. L'image représentant le mieux ces territoires est celle des paysages urbains, semi-urbains ou ruraux délabrés, meublés de bâtiments vétustes, laissés à l'abandon et transformés en friche industrielle. Ces territoires devenus orphelins du développement sont tout simplement contournés par les investisseurs classiques de la nouvelle économie.

Certains sont devenus invisibles aux yeux du marché et dépendent fortement de mesures gouvernementales de redistribution de la richesse, lesquelles d'ailleurs, sont de plus en plus remises en cause. D'autres, poussés par la gentrification ou par des spéculateurs sans scrupules, se tournent vers des secteurs plus rentables aux dépens des résidents locaux et souvent sans respect de l'environnement. D'où la volonté de certaines collectivités de sortir de la dépendance pour se prendre en main à partir d'initiatives locales de développement.

Des initiatives volontaristes pour infléchir les forces du marché

La variété et l'importance de ces initiatives témoignent de la place cruciale qu'elles prennent dans le contexte actuel de restructuration des espaces économiques. Résultant de projets qui souvent agissent à contre-courant, par l'intermédiaire de ces initiatives, des communautés, villes et régions déstructurées par la crise de l'économie industrielle se connectent ou se reconnectent avec l'économie du savoir. Elles constituent des réponses volontaires et volontaristes à travers lesquelles des acteurs locaux, en partenariat avec des institutions publiques et parapubliques, avec des universités, avec des organisations syndicales et communautaires, ainsi qu'avec des entreprises privées et d'économie sociale, tentent d'influencer le cours de choses, d'infléchir le sens que les forces du marché donnent au développement de leur territoire et de donner à l'économie du savoir une dimension sociale.

À la différence des innovations technologiques, les innovations sociales sont généralement produites sur le tas à travers l'expérimentation sociale selon le principe de l'essai et erreur. Mais, à l'instar des innovations technologiques, l'innovation sociale résulte de l'apprentissage et prend place en lien avec la recherche universitaire. La recherche universitaire peut intervenir en amont des innovations pour fournir des approches théoriques permettant d'identifier à l'avance des sentiers d'innovation comme ce fut le cas lors de l'amorce du projet de Technopôle Angus en 1994¹. Elle peut également intervenir en aval de l'innovation sociale

¹ Lévesque, B. Fontan, J.-M., Klein, J.-L. (1996) Les systèmes locaux de production. Conditions de mise en place et stratégie d'implantation pour le développement du projet Angus. UQAM, Services aux collectivités. Tome 1, 110p., Tome 2, 137p. Rapport préparé pour la Société de développement Angus.

pour en favoriser la diffusion, en préciser les conditions de transférabilité et en favoriser la reconnaissance. Chose certaine, la recherche constitue un enjeu pour penser autrement non seulement la reconversion industrielle mais le développement d'une économie dite du savoir, ce pourquoi **Rendez-vous Montréal 2002** cherche à construire un dialogue entre la réflexion universitaire et l'expérience des acteurs.

Des initiatives de reconversion pour une économie plurielle

Une vingtaine d'expériences seront présentées à **Rendez-vous Montréal 2002**. Elles nous révèlent que les interventions de la société civile visent à construire des avantages et des externalités susceptibles certes d'attirer des investissements de façon à assurer les conditions matérielles de l'épanouissement de leurs collectivités, mais elles visent aussi à créer des réseaux locaux, des systèmes capables de développer l'entrepreneurship local dans des conditions profitables pour la collectivité locale, ce qui amène à revoir les principes de la gouvernance locale.

Les initiatives de reconversion industrielle à partir de la société civile relèvent de ce qu'on appelle l'« économie sociale » au Québec ou l'« économie solidaire » en France mais elles renouvellent les modalités d'action utilisées traditionnellement par les organisations qui s'en réclament. Pour atteindre des objectifs telles la création d'emploi et l'amélioration de la qualité de vie des citoyens, ces initiatives ont encouragé ou même fa-

vorisé la mise en place non seulement d'entreprises sociales mais également d'entreprises privées (capitalistes), sans exclure pour autant les investissements publics. En somme, ce qui se dégage des cas présentés à **Rendez-vous Montréal 2002**, c'est que les reconversions initiées par la société civile favorisent les passerelles entre les divers types d'entreprises et d'organisations au profit d'une « économie plurielle ». Ces diverses initiatives tentent de relier le développement économique et le développement social dont les frontières s'estompent dans le cadre d'une économie plurielle.

Bref, ces initiatives constituent l'embryon d'un nouveau modèle du développement, d'une option à la pensée unique en matière de croissance, dont **Rendez-vous Montréal 2002** vise à dégager le potentiel, moins pour le promouvoir comme un choix exclusif que pour le faire reconnaître et montrer que les expériences qui le portent contribuent à la construction d'une économie plurielle. Ce modèle met en oeuvre à la fois l'État, le secteur privé et la société civile, lesquels, dans des combinaisons et des dosages différents et spécifiques, structurent des modalités de gouvernance participative où la collectivité n'est pas un témoin passif des décisions prises à son endroit, et souvent à ses dépens. Sur ce point, les organisations internationales, telle l'OCDE, les ministères et agences gouvernementales de niveau national, ainsi que les structures et organisations régionales et locales, ont un rôle important à jouer.

Le développement « techno-scientifique » urbain : quelques leçons des études empiriques

par Michel Grossetti

Centre d'étude des rationalités et des savoirs

(Cers -UNR 5117 du CNRS)

Université de Toulouse-le-Mirail

Email : Michel.Grossetti@univ-tlse2.fr

Les politiques de reconversion industrielle cherchent souvent à transformer une « friche industrielle » en « pôle technologique » en créant des parcs technologiques et divers dispositifs destinés à favoriser le développement techno-scientifique (pépinières d'entreprises, mise en place de réseaux électroniques à haut débit, etc.). On suppose en général que le rassemblement sur une aire géographique réduite de plusieurs entreprises ayant des activités de recherche et développement apporterait un surcroît d'efficacité à cause des relations qu'elles établiraient entre elles grâce à cette proximité. S'il existe à proximité une université ou d'autres établissements d'enseignement supérieur (écoles d'ingénieurs) ou de recherche (laboratoires gouvernementaux), on met l'accent sur les relations entre la recherche et l'industrie, sur les « transferts de technologie » et sur l'innovation technique.

Les études empiriques sur les échanges entre les universités et l'industrie, en particulier celles que j'ai pu conduire avec divers collègues dans des sites français, contredisent certains fondements de ces politiques qui semblent aller de soi.

Les effets de proximité spatiale dans les collaborations recherche-entreprises existent bien mais ils se situent à l'échelle des agglomérations urbaines et non à celle des parcs d'activités. Le fait d'être situé dans un même parc n'accroît en rien les probabilités de collaboration par rapport à des partenaires situés ailleurs dans une même agglomération. Autrement dit, on pourrait très bien imaginer de disperser les activités de recherche et développement dans une agglomération urbaine sans rien enlever au bénéfice de la proximité des universités et de la concentration des entreprises. Les collaborations entre les entreprises ou entre elles et les laboratoires de recherche se nouent souvent sur la base de relations sociales, mais celles-ci ne sont pratiquement jamais issues de la fréquentation de lieux tels que les restaurants inter-entreprises ou les autres structures collectives des parcs, comme certains le prétendent.

Elles se nouent pour l'essentiel au sein du système d'enseignement supérieur et dans la circulation des personnes au sein du marché local du travail. Les anciens collègues ou les gens qu'on a connus à l'université sont ceux sur lesquels on s'appuie pour trouver des partenaires industriels ou de recherche. Toutefois, dans certains cas, les rapprochements sont facilités par le travail de personnes chargées de l'animation technologique dans les universités ou dans les services des collectivités locales.

Dans les villes où l'on peut observer un développement techno-scientifique réel (en France, Grenoble ou Toulouse par exemple), l'accumulation des entreprises et des établissements scientifiques n'est pas la conséquence des politiques récentes, mais résulte d'un long processus historique impliquant des logiques sociales diverses (carrières des scientifiques, demande d'enseignement, stratégies des firmes) et des décisions politiques dont les résultats peuvent être très importants mais sont souvent inattendus et à plus long terme que prévu. Il y a donc une place pour les politiques publiques de développement techno-scientifique. Les plus efficaces dans le passé ont été celles qui consistaient à investir directement dans les institutions d'enseignement supérieur et de recherche pour favoriser le développement de disciplines à impact industriel (le génie électrique ou la chimie). Ce sont les plus sûres, mais elles ont le défaut de prendre du temps pour aboutir à des résultats : il faut de longues années pour créer une université, une école d'ingénieurs ou même un laboratoire. Cela rend les actions en faveur des organisations scientifiques peu visibles à court terme et inefficaces pour assurer la réélection d'un responsable local. À plus court terme, le recrutement de personnes spécialisées dans l'intermédiation entre les entreprises et la recherche semble avoir quelque efficacité, mais la visibilité de ce type d'action est relativement faible. À l'inverse, l'aménagement d'un parc d'activité présente l'avantage de prendre peu de temps et d'être très visible, ce qui est intéressant pour que des élus locaux puissent se prévaloir d'un bilan flatteur. Le fait que cela n'ait pas d'impact réel sur les relations science-industrie devient alors assez secondaire...

Les conditions gagnantes pour les villes nord-américaines

par Peter Kresl

*Département des Sciences économiques
University of Bucknell, Pennsylvanie*

Pendant le dernier quart du 20^e siècle, les gouvernements des nations occidentales ont appliqué des politiques destinées à s'adapter au processus connu communément sous le nom de « globalisation ». L'élimination des barrières aux échanges de marchandises, services, capitaux et, dans quelques cas, de main-d'œuvre, ainsi que les changements dramatiques apportés aux technologies de production, de communication et de transport ont contribué à créer des nouveaux espaces économiques. Parallèlement, les gouvernements nationaux se sont imposés des limites à leur capacité d'intervention économique.

Ces nouvelles politiques gouvernementales se sont traduites par la décentralisation des responsabilités concernant l'initiative du développement économique. Aux États-Unis et au Canada, cette responsabilité est passée du niveau de la nation à celui de l'État local (aux États-Unis) et de la province (au Canada) et au niveau des villes. Étant donné les tensions existantes entre les intérêts ruraux et urbains dans la plupart des entités sous-nationales, et l'influence de ces milieux ruraux sur les gouvernements infranationaux, les villes se sont trouvées dans une situation où leur avenir repose entre leurs propres mains. La ville et les organisations métropolitaines sont donc sous la pression de devoir adopter des stratégies destinées à conserver, voire à rehausser leur place dans la hiérarchie urbaine internationale et dans l'économie globale.

Au Canada et aux États-Unis, les économies urbaines et les leaders de leurs organisations publiques et privées ont été obligés de prendre part au processus de planification stratégique afin de mobiliser les acteurs individuels et collectifs, de déterminer des objectifs d'action, et d'assurer la mise en oeuvre de ces stratégies. Ainsi, les villes qui prennent ce chemin ont la chance de mettre en valeur le potentiel de leurs citoyens et leurs entreprises. Celles qui ne le font pas, ou qui le font mal, se destinent à un futur de stagnation et de déclin. L'action stratégique au niveau municipal apparaît donc comme une action cruciale dans l'environnement globalisé.

La question qui se pose donc est la suivante : comment la ville devrait-elle agir pour s'orienter dans la perspective d'un plan stratégique ? Pendant la dernière décennie, les chercheurs ont fait un travail considérable en cette matière et nous connaissons maintenant les méthodes les plus efficaces.

1) La première chose à comprendre, c'est qu'il n'y a pas de modèle unique en matière de compétitivité urbaine. Il est très à la mode pour les villes d'essayer de devenir

des nouveaux Silicon Valley, ce qui consisterait à essayer de créer un environnement et un ensemble d'atouts qui transformeraient la ville en un centre spécialisé dans les technologies des communications. Pour la plupart des villes, c'est un exercice vain. De combien de Vallées du Silicium avons-nous besoin ? Certaines villes peuvent réussir parfaitement bien en tant que centres de fabrication manufacturière, centres touristiques et culturels, centres régionaux de services ou centres financiers nationaux. La liste de possibilités est trop longue pour qu'on puisse la reproduire ici.

2) En deuxième lieu, nous savons que la technologie est un ingrédient essentiel dans presque toutes les stratégies menant à la prospérité. C'est que la technologie est la clé pour réduire le coût de virtuellement tout produit ou service. Mais la « technologie » peut intervenir dans la fabrication de l'acier, dans l'agriculture, dans l'alimentation ou dans le transport. Nous devons regarder plus loin que les secteurs considérés comme les seuls secteurs de haute technologie, telles les biotechnologies, la pharmacologie ou l'optique.

3) Un troisième aspect qui est devenu de plus en plus important concerne les institutions culturelles. La recherche nous informe que des activités comme le théâtre, l'opéra, les salles de concert, les galeries d'art, ont des effets étendus sur l'emploi, les revenus, ainsi que sur le prestige d'une ville. À ce titre, la culture est un élément de la compétitivité urbaine. J'ai récemment conduit des entrevues dans les villes les plus importantes en Pennsylvanie. L'amélioration des atouts culturels de ces villes était dans chaque cas près du sommet dans leurs priorités stratégiques. Même si Philadelphie occupe la sixième place aux États-Unis en ce qui concerne les atouts culturels, les dirigeants de ces villes étaient fiers à juste titre du nouveau Centre Kimmel, lequel contient un nouveau théâtre et une nouvelle salle d'orchestre symphonique. Harrisburg a rebaptisé la « Third Street » comme l'« Arts Row », et Pittsburgh a développé son « District Culturel ». En France, l'une des premières décisions prises par la ville de Lyon lorsqu'elle a commencé à s'affirmer, a été de rénover et étendre son opéra. Ce genre d'actions se trouve dans chaque ville qui cherche à rehausser sa compétitivité.

4) Une quatrième remarque qu'on doit faire est que peu de choses peuvent être accomplies pour rehausser la compétitivité d'une ville en l'absence d'une direction efficace. Bien sûr, cela veut dire que le maire doit apporter un soutien enthousiaste au plan stratégique, mais cela exige aussi une coopération efficace entre les secteurs public et privé. Il doit y avoir un consensus sur le plan stratégique. De plus, l'importance de la ville la plus importante doit être reconnue et soutenue par l'en-

semble de la région métropolitaine. Aux États-Unis, des villes telles New York, Chicago ou Los Angeles se sont confrontées à ce problème, alors qu'au Canada on a adopté de vastes structures de gouvernance urbaine en harmonisant les intérêts des petites villes et ceux de l'ensemble de la région métropolitaine.

5) La dernière remarque que je ferais est que chaque ville ou région métropolitaine doit concevoir son plan stratégique en pleine connaissance de ses atouts et faiblesses. Les décideurs doivent savoir comment leur ville se compare avec les autres au niveau national et dans l'espace économique international, ainsi que de ce qui peut vraiment être fait.

À l'occasion d'une recherche menée avec Pierre-Paul Proulx, où nous avons comparé les principales villes canadiennes, nous avons trouvé que Montréal a le plus

grand nombre de consultants en génie, le plus grand nombre d'instituts de recherche. Elle se classe première en ce qui concerne l'emploi en technologie de l'information, en haute technologie, en logiciels et en informatique. Elle se classe deuxième, après Toronto, dans le domaine des communications (voir le tableau). De plus, Montréal concentre un grand nombre de sièges sociaux d'entreprises et est la seule ville canadienne à posséder quatre universités pouvant développer la recherche de haut niveau et accorder des doctorats. En d'autres termes, Montréal possède des atouts stratégiques spécifiques en comparaison avec d'autres villes au Canada et en Amérique du Nord. Parmi les villes nord-américaines, Montréal apparaît donc comme une ville qui a basé sa stratégie de développement sur une compréhension réaliste de ses principales forces. Il s'agit de continuer dans cette voie.

Classification des grandes agglomérations urbaines canadiennes selon l'importance de leur emploi technologique en 1995

Villes	Classification selon certains secteurs parmi 63 grandes villes nord-américaines				Selon l'ensemble des secteurs parmi les villes canadiennes
	<i>Information</i>	<i>Informatique et logiciels</i>	<i>Haute technologie</i>	<i>Communication</i>	
Montréal	7 ^e	8 ^e	10 ^e	15 ^e	1 ^{ère}
Toronto	9 ^e	19 ^e	16 ^e	10 ^e	2 ^e
Vancouver	45 ^e	21 ^e	23 ^e	54 ^e	3 ^e
Calgary	42 ^e	57 ^e	27 ^e	58 ^e	4 ^e
Ottawa-Hull	58 ^e	27 ^e	35 ^e	56 ^e	5 ^e
Edmonton	35 ^e	58 ^e	45 ^e	57 ^e	5 ^e
Québec	57 ^e	62 ^e	60 ^e	55 ^e	7 ^e

Villa El Salvador, le bidonville de l'espoir par Louis Favreau

Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités

Université du Québec (Hull)

*avec la collaboration de Miguel Azcueta,
premier maire de Villa El Salvador*

Villa El Salvador (VES) est un bidonville de 350 000 habitants, en banlieue de Lima au Pérou. Ce bidonville devenu une municipalité se caractérise par son haut degré d'organisation sociale (plus de 3000 associations de quartier et sectorielles y oeuvrent) et par son Parc industriel cogéré par la municipalité et les associations locales d'entrepreneurs. Comment s'organisent ces 350 000 habitants et comment ce bidonville a-t-il pu en arriver à planifier son développement et à le réussir ?

Villa El Salvador naît à la faveur d'une conjoncture particulière : 600 familles occupent, au début de la décennie 1970, un coin de désert à 30 kilomètres du centre-ville de Lima. Le gouvernement nouvellement arrivé au pouvoir est réformiste. Il est sensible à la question des bidonvilles. Il saisit l'occasion pour introduire une politique de planification urbaine qui encourage explicitement la participation de la population à l'aménagement de leur territoire.

En 1984, Villa El Salvador se détache de Lima et peut élire son propre conseil municipal. Le pouvoir est partagé entre l'organisation communautaire de la population et la municipalité. Un plan de développement sur dix ans est élaboré en 1999. Dans le cadre de l'élaboration de ce plan, une session plénière se déroule sur la Place de la Solidarité : quelque 500 dirigeants de huit « arrondissements » de la municipalité, arrêtent les priorités définitives parmi lesquelles figure en bonne place la consolidation d'un parc industriel. Le véritable décollage du parc s'opère en 1992. Un projet de développement intégral basé sur la commercialisation, l'assistance technique à la production, le financement et la formation entrepreneuriale se met en route pour inciter l'installation de ces derniers dans le parc.

Un parc industriel communautaire

En misant sur le regroupement de petites unités de production locale plutôt que sur une hypothétique implantation de grandes entreprises, VES a incité les artisans de la production locale à s'organiser par champ professionnel au sein d'entreprises débordant le seul cadre familial et à mettre en commun leurs achats, leur machinerie et la commercialisation de leurs produits. Aujourd'hui, après 10 ans d'efforts, les résultats sont probants : sur une population active de 100 000 habitants, VES réussit à regrouper, à partir de son parc industriel comme pôle de développement, 30 000 postes de travail distribués dans 8 000 petites et micro-entreprises

dont 5 000 dans le commerce, 2 000 dans l'industrie et 1 000 dans les services.

VES fait voir comment il est possible d'impulser des entreprises et des organisations à partir du « rez-de-chaussée » de l'économie, à partir de l'économie de subsistance communautaire. Les activités économiques informelles de VES étaient des activités de petites entreprises familiales, peu ou pas réglementées, utiles à la survie de ces familles mais pratiquement pas inscrites dans un processus d'accumulation. La politique de développement local de VES, par son parc industriel, est venue faire prendre l'escalier qui conduit à l'accumulation dans le cadre d'entreprises en partie collectives, en partie privées.

Le Parc industriel de VES est devenu un lieu favorisant en amont et en aval la mise en réseau de centaines de TPE incapables, sur leur seule base individuelle, de sortir de la stricte survie. Cet espace, dévolu à des fins industrielles, est finalement devenu structurant en fournissant : 1) un espace de proximité favorisant un système d'aide mutuelle ; 2) un espace de mobilisation favorisant des démarches partenariales et le fonctionnement associatif de petits entrepreneurs et de petits commerçants locaux ; 3) un espace d'intervention pour le soutien à des projets (en matière de formation, de commercialisation des produits, de transport, de promotion...) ; 4) un lieu privilégié de développement de nouvelles mesures municipales liées à la mise en place de l'infrastructure urbaine (électricité, système d'égouts, proximité des routes...).

Les tensions inhérentes au développement local

Le développement local en milieu latino-américain s'inscrit dans un rapport de force entre acteurs. Des tensions prennent forme autour de l'occupation de l'espace (à l'intérieur du bidonville) et autour de l'utilisation des ressources publiques pour le développement d'une communauté ou d'une région, etc. Les uns interviennent au nom de la reconstruction du tissu social, au nom de la gestion collective de l'environnement pour un développement durable, au nom du contrôle par la communauté de son développement, bref au nom des droits économiques, sociaux et environnementaux des citoyens. Tandis que les autres interviennent au nom de l'inscription des métropoles dans la mondialisation, au nom de l'insertion des entreprises sur le marché mondial, au nom de l'initiative entrepreneuriale individuelle par opposition aux initiatives locales collectives adossées à des politiques publiques volontaristes.

Les expériences de développement local en Amérique latine nous amènent à formuler une proposition. Certaines conditions, généralement sous-estimées, sont fortement présentes : une intervention de soutien de l'État aux initiatives locales, un système local d'échange, la présence active d'un gouvernement local,

la nécessité d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat, des mouvements sociaux locaux vigoureux. Et, partant de là, une cohabitation des trois pôles de développement d'une société, le marché, l'État et la société civile, notamment par ses organisations économiques populaires.

Entrevue avec Georges Benko, Professeur à l'Université de Paris 1 Sorbonne

Chercheur au CEMI / EHESS

Directeur-fondateur de la revue Géographie, Économie, Société.

1/ Question : Depuis une dizaine d'années, la notion de territoire joue un rôle important dans l'économie. Comment expliquez-vous ce retour du territoire et de l'économie régionale dans l'action publique ?

Longtemps la science économique n'a accordé que peu d'importance à la notion de territoire. Mais à partir des années 90, les mutations en cours produisent un nouveau contexte. Un espace économique est marqué par la compétitivité des territoires. Il s'agit de la différence de performance de territoires aux conditions matérielles similaires. Le territoire est devenu un acteur économique ! Chaque territoire est spécifique, une matrice de ressources relationnelles.

L'organisation spatiale de l'économie contemporaine a connu des modifications. Un glissement d'échelle se produisait. On assiste à la création des blocs économiques et de leurs zones d'influences, comme ALENA, Europe-Union ou encore Mercosur. Pris en étau entre la décentralisation, la construction des grands ensembles économiques et l'hégémonie du marché, l'État, se voit diminuer son rôle dans la politique économique et dans l'aménagement. Parallèlement, le poids économique des territoires locaux est en croissance. La production est territoriale, elle entretient un lien plus fort avec le milieu local qu'avec l'espace national. Le système de relation établi ainsi est local-international. Dans la période antérieure, ce sont les relations nationales qui dominaient. On peut expliquer ainsi la renaissance de l'intérêt envers les économies territoriales. Globalisation ne signifie donc pas homogénéisation de l'espace mondial, mais au contraire, différenciation et spécialisation. Les régions ou, encore mieux, les territoires sont ainsi devenus les sources d'avantages concurrentiels. Contrairement aux prédictions les plus sombres, les « territoires » avec leurs spécificités ne sont pas effacés sous les flux économiques de la mondialisation.

2/ Question : Quel est le rôle de l'économie sociale ou de l'économie solidaire, ou encore de tiers secteur dans l'aménagement du territoire d'aujourd'hui ?

D'abord, précisons que les trois termes utilisés sont proches et se recoupent, mais couvrent un autre aspect de la question. Le point commun entre toutes ces initiatives, c'est de développer une nouvelle forme d'entrepreneuriat qui utilise la création d'activités pour satisfaire d'autres buts que la maximisation du profit. Des agriculteurs biologiques fondent une société coopérative pour maîtriser la mise en marché de leurs produits ; des travailleurs sociaux créent des entreprises

d'insertion pour la collecte et le tri des déchets, etc. Ce type d'activités représente d'ores et déjà environ 4 % des emplois salariés et du PIB français. L'économie sociale et solidaire, les entreprises coopératives et mutualistes représentent autant de formes alternatives à la propriété du capital de l'entreprise qui doivent être encouragées par une loi-cadre qui consacre et protège durablement leur spécificité. Alain Lipietz a publié un ouvrage récemment sur ce thème, dans lequel on trouve aussi bien des éléments théoriques que des propositions pour la mise en pratique (*Pour le tiers secteur*, Paris, La Découverte, 2001).

Économie solidaire et développement durable sont intimement liés. La solidarité est au cœur même de la définition du développement soutenable. La solidarité n'est pas la redistribution à la marge de ce qui est nécessaire à l'entretien d'un sous-prolétariat marginalisé ou de ce qui est indispensable pour éviter les conflits sociaux : elle doit être un principe d'organisation sociale. Les nouveaux principes établis dans l'idée du développement durable correspondent parfaitement à la mise en pratique de l'économie sociale, et permettent aussi une meilleure participation des citoyens dans la vie économique et dans les projets d'aménagement.

3/ Question : La mondialisation est souvent accusée comme source de tous les maux de l'économie, pensez-vous que le problème est si simple que ça ?

La mondialisation n'est pas un « problème » en soi, ni une nouveauté. Le problème vient de sa gestion. Différents mouvements sont apparus contre la mondialisation depuis des années 1990. Curieusement des anti-mondialistes sont de gauche comme de droite sur l'échiquier politique, ils veulent arrêter l'évolution. Les pays industriels avancés sont en train de découvrir que le monde n'est pas fait que de consommateurs, mais aussi de producteurs. Quand le marché devient mondial, tous les pays demandent à être traités sur un pied d'égalité. Cela change les relations commerciales internationales, et c'est inévitable ; pour ma part, je dis « vive la mondialisation », parce que celle-ci signifie que le niveau de vie des gens s'améliore ailleurs, que la revendication du bien-être n'est pas limitée au périmètre restreint des nations déjà développées. C'est une idée universelle. Il faut donc repenser l'organisation du marché mondial.

Le libre-échange a des effets inégaux. L'histoire économique montre qu'il favorise les pays dominants et les petites nations commerçantes. C'était autrefois le cas pour les Pays-Bas et plus récemment pour Hongkong. Imposé trop tôt à des pays faibles, il tue leur industrie, c'était le cas déjà au XIX^e siècle pour le textile

de l'Inde. Mais, bien dosé, il est un multiplicateur de richesse. On sait aussi que le libre-échange absolu n'existe pas. Ce qui ne veut pas dire que tout ce qui est en deçà est du protectionnisme. Le miracle économique des pays d'Asie des derniers temps s'est fait grâce aux exportations, mais à la faveur d'une ouverture asymétrique concédée à ces pays par les États-Unis. À l'inverse, les régimes les plus fermés de l'histoire sont sans doute l'Albanie socialiste, l'URSS de 1938 ou la Chine de 1970, où le commerce extérieur représentait environ 1 % du PIB; vous connaissez le résultat.

La mondialisation est devenue avant tout la mondialisation du doute quant à ses bienfaits. Mais malgré tout, même s'il y a des gagnants et des perdants dans la mondialisation, il faut souligner deux éléments : d'abord qu'il y en a plus de gagnants que de perdants, puis qu'il existe un véritable problème de distribution. Mais la question de distribution des revenus est plutôt un problème au sein des pays, pas entre eux.

4/ Question : Un grand colloque aura lieu à Montréal sur la reconversion des activités économiques en milieu urbain. Est-ce que c'est toujours une question d'actualité ? Comment peut-on associer la population locale à la politique de reconversion ?

La reconversion reste toujours une actualité, et à n'importe quel moment de l'histoire économique.

L'évolution est cyclique, des secteurs industriels disparaissent et d'autres naissent. Les « vieilles industries », comme les nouvelles, sont liées à des lieux, la modification d'un secteur d'activité provoque un impact sur les villes et régions concernées. Les interventions des politiques publiques ne peuvent que retarder, mais pas empêcher le mouvement de la dynamique économique. L'objectif de la politique de reconversion et de l'aménagement, est d'éviter les chocs, la marginalisation de la population dans des zones en difficultés, la fracture sociale, et, en même temps, de redynamiser l'économie en la plaçant sur une trajectoire qui répond bien à la demande sociale contemporaine. Vous avez une expérience au Québec dans ce domaine, bien connue même en France, c'est l'opération Angus à Montréal. Dans ce projet les acteurs politiques et économiques, mais également sociaux ont réussi à intégrer la population dans le renouvellement économique et social de leur quartier et de redonner l'espoir à une nouvelle vie de quartier. Le grand colloque **Rendez-vous Montréal 2002** portera sur ce thème. Les intervenants analyseront les expériences récentes et montreront comment on peut associer la population locale dans les grands projets de reconversion.

FICHES MONOGRAPHIQUES SUR DES EXEMPLES DE CONVERSION

1. Technopôle Angus (Montréal)

Nom de l'expérience : Technopôle Angus Thème : Reconversion d'un vieux site industriel Type de l'expérience : Développement économique communautaire Territoire concerné : Est de Montréal Porteur : Société de développement Angus (SDA) Émetteur de la fiche : Christian Yaccarini, président-directeur général de la SDA
--

Organisation responsable du pilotage de l'expérience :

Nom : Société de développement Angus
 Statut juridique : Organisme à but non lucratif

Personne(s) contact pour une information complémentaire :

Nom(s) / prénom(s) : Christian Yaccarini
 Fonction(s) : président-directeur-général
 Langues pratiquées : Français, Anglais, Italien
 Adresse : 2600, rue William-Tremblay, bureau 200, Montréal, Canada
 Tél. : (514) 528-5230; Fax : (514) 528-5091 ; Email : cyaccarini@sda-angus.com
 Page web : <http://www.technopoleangus.com/>

Présentation succincte du thème (objectifs initiaux, démarche utilisée, premiers résultats acquis...)

La mission de la SDA porte sur la valorisation industrielle du site Angus. Cette mission s'inspire des principes du développement économique communautaire pour reconvertir un vieux site industriel en un technopôle ouvert aux entreprises de la nouvelle économie et de l'économie sociale. L'objectif est de créer 2000 emplois.

La Société de développement Angus (SDA) est le produit d'une réflexion conduite par la Corporation de développement économique communautaire Rosemont-Petite-Patrie pour travailler à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être collectif de la population locale. Cet objectif est centré sur un type d'intervention particulier : la reconversion d'une partie du site industriel Angus pour y permettre la création d'emplois et surtout pour faciliter l'accès de la population locale aux différents types d'emplois qui y seraient créés.

La SDA a été mise sur pied en 1995 par la Corporation de développement économique locale, la CDEC Rosemont - Petite-Patrie, pour développer un projet créateur d'emplois sur une partie des terrains des anciennes usines Angus, devenue le Technopôle Angus.

Concrètement, le Technopôle Angus compte sur 360 emplois dont une cinquantaine sont directement liés à des activités d'économie sociale. Plus précisément, via la création des sociétés Insertech Angus, la SDA s'assure de la disponibilité d'emplois pour des personnes exclues ou fortement marginalisées.

Diagnostic de départ

Facteurs ayant conduit au lancement de l'expérience ?

Le projet Angus vise la reconversion industrielle de la plus vieille zone industrielle de l'arrondissement Rosemont-Petite-Patrie. Les terrains des *Ateliers Angus* constituent un patrimoine unique au coeur de Montréal. Ces terrains, mis en valeur par le *Canadien Pacifique* (CP) au début du siècle, occupaient plus de 10 millions de pieds carrés et employaient 7 000 travailleurs à la fin des années cinquante. Les *Ateliers* servaient à la confection et à la réparation de matériel roulant pour l'industrie du rail.

Au milieu des années 70, le CP ferme une première partie de ses *Ateliers* (5 millions de pieds carrés). Il vend le terrain à une de ses filiales pour ériger un complexe résidentiel et commercial. Les pressions populaires forcent le CP à vendre le terrain à une société municipale de développement, laquelle propose la construction de logements privés et collectifs sur le site. Ce dernier est devenu aujourd'hui le plus grand parc de logements sociaux au Canada.

En 1989, dans la veine du mouvement de relance socio-économique des vieux quartiers industriels de Montréal, une deuxième mobilisation de leaders de la communauté s'effectue, laquelle permet à la communauté de Rosemont-Petite-Patrie de se doter d'une organisation de développement économique communautaire. Issue du milieu et dotée d'une structure démocratique, la *Corporation de développement économique communautaire Rosemont-Petite-Patrie* (CDÉC) regroupe des personnes provenant du milieu des affaires, des institutions financières, des syndicats, des organismes communautaires et des résidents.

En janvier 1992, le CP ferme définitivement les *Ateliers Angus*. Cette fermeture ne signifie pas l'abandon de toute activité sur ces terrains. Le CP conçoit rapidement un projet résidentiel et commercial. Pour réaliser ce dernier, il lui faut obtenir une modification du règlement de zonage des 5 millions de pieds carrés concernés.

Pour plusieurs leaders de la communauté de Rosemont-Petite-Patrie, la fermeture des *Ateliers* est perçue à la fois comme une perte, mais aussi comme une opportunité intéressante. Ils y voient l'occasion de lancer un vaste projet d'implantation d'entreprises qui pourraient offrir de l'emploi local à la population de l'arrondissement. La Société de développement Angus est alors mise sur pied.

Afin de faciliter la création d'emplois accessibles à la population de l'Est de Montréal, la Société de développement Angus poursuit, depuis sa création, une mission de revitalisation de la partie industrielle des terrains Angus. Le Technopôle Angus se développe comme un laboratoire économique et social qui s'enracine dans la réalité de l'Est de Montréal en s'appuyant sur les avantages qu'offre ce territoire.

Principaux acteurs ayant été à l'origine de l'expérience ?

- Intervenants de la CDÉC Rosemont-Petite-Patrie
- Représentants de syndicats locaux
- Membres d'organisations communautaires locales
- Élus municipaux de l'arrondissement de Rosemont et de Petite-patrie
- Élus provinciaux et fédéraux

Stratégie adoptée

Objectifs retenus (qualitatifs et quantitatifs) ?

- Créer des emplois
- Développer un site où des activités économiques de l'économie sociale et de l'économie libérale puissent cohabiter et être en interaction
- Participer à l'élévation des compétences de la main-d'œuvre locale
- Permettre des retombées socio-économiques sur la population de l'Est de Montréal, par la création d'emplois et en appuyant la production de nouvelles richesses
- Développer des activités de formation et d'insertion
- Offrir des services aux entreprises situées dans le Technopôle

Territoire et/ou population cible ?

La population de l'Est de Montréal.

Méthodologie et conduite de l'expérience (démarche, méthode, outils spécifiques mis en œuvre...)

La stratégie de développement prise en charge par la SDA repose sur les éléments suivants :

Utilisation d'anciens facteurs de localisation : proximité du centre-ville, proximité d'universités et de centres de recherche, qualité de l'offre locative, incitatifs fiscaux.

Utilisation de nouveaux facteurs de localisation : application de critères écologiques, accueil d'entreprises de l'économie des connaissances et des sciences de la vie, mixité d'entreprises.

Concrètement, l'offre de service de la SDA est regroupée autour des axes suivants :

- Aide aux entreprises : guichet unique offrant une gamme de services de première et de deuxième ligne aux entreprises ou organisations privées ou collectives localisées dans le Technopôle.
- Le volet Immobilisation s'occupe des projets d'aménagement de nouveaux bâtiments et de la gestion du parc immobilier de la SDA.
- Recrutement et formation, ce volet répond aux besoins des entreprises en matière de recrutement, de formation préparatoire à l'emploi, de formation sur mesure ou de formation continue en entreprise.
- Économie sociale, une équipe voit au développement de projets d'entreprises découlant de l'identification d'opportunités liées à l'opération du Technopôle.

Réalisations à ce jour

- Le Technopôle Angus
- 14 entreprises implantées
- 360 emplois directs
- 165 000 pi² d'espace occupé
- Une offre de service flexible, adaptée et structurante pour les entreprises
- Recrutement et formation de la main d'œuvre
- Soutien à la recherche de financement
- Soutien à la gestion environnementale
- Aide à l'exportation
- Une organisation transparente et branchée sur sa communauté
- Une assemblée publique annuelle
- Une forte implication et identification de la population aux réalisations de la SDA

Issue du milieu, créée par l'organisation centrale de développement économique du territoire – la CDEC Rosemont-Petite-Patrie – la SDA est une organisation branchée directement sur sa communauté.

À chaque étape de son développement (plan d'aménagement, stratégie de développement, développement d'infrastructure, mise en place de programmes) la SDA invite la population du territoire à participer à une assemblée publique qui se veut soit informative soit consultative.

La SDA a également mis en place un réseau de partenaires locaux pour le placement de main d'œuvre du territoire auprès des entreprises du Technopôle. Enfin, la SDA est un acteur local qui participe aux débats et mobilisations concernant les enjeux locaux.

Un soutien gouvernemental misant sur la relance de l'Est de Montréal.

La désignation du Technopôle Angus comme le Carrefour de l'innovation de Montréal

Un programme de Crédit d'impôt remboursable pour le Technopôle Angus

Une entente avec Emploi-Québec pour appuyer les interventions de la SDA en matière de recrutement, de formation préparatoire à l'emploi et d'insertion auprès des entreprises du Technopôle

Dépenses et détail des sources de financement utilisées (privées, publiques...)?

La SDA bénéficie d'un montage financier particulier pour assurer le fonctionnement de ses activités. Le financement est lié aux institutions ou organisations suivantes :

Investissement Québec

Développement économique Canada

Fondation de la CSN

Caisse d'économie Desjardins des travailleurs et travailleuses du Québec

Résultats à ce jour

Quels sont les bénéficiaires touchés ?

- La population de l'Est de Montréal.
- Les entreprises et les travailleurs du Technopôle Angus.

L'expérience est-elle perçue comme un « succès » ? Pourquoi ?

Le succès est en « développement » puisque le projet Angus est en phase de réalisation. La période de démarrage est terminée et le projet en est à sa deuxième phase de développement. Il est certes difficile de faire une évaluation globale, mais il se dégage déjà des points importants.

- Une opération de reconversion industrielle très avancée
- Une capacité de créer des emplois
- Une capacité de faire en sorte que les emplois créés bénéficient à la population locale
- La démonstration qu'il est possible et surtout souhaitable de développer un site industriel dans la mixité des types d'entreprises en permettant et en soutenant la localisation d'entreprises libérales et sociales
- Mise en œuvre d'une innovation sociale en réponse à des besoins portés par la communauté
- Capacité de faire du terrain Angus un lieu « aimant » qui attire à nouveau du développement socio-économique

Principaux points forts de la démarche ?

Le principal point fort de la démarche porte sur la capacité de mobiliser différents milieux et secteurs autour du projet Angus. Cette mobilisation touche autant les acteurs ou intervenants locaux que ceux qui sont extérieurs à la communauté.

Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du projet (financiers, techniques, mentalités encore peu préparées...)?

Les principaux obstacles sont les suivants.

Préjugés initiaux des acteurs traditionnels du développement à l'idée qu'il était possible de reconverter le site Angus, du fait qu'Angus est situé dans une vieille zone économique à proximité du centre-ville, et aussi du fait que la proposition de reconversion était non conventionnelle et reposait sur une stratégie de développement économique communautaire.

Une fois les préjugés surmontés, nous avons été confrontés à un manque de soutien et de compréhension par rapport aux besoins que nous rencontrions pour reconverter le site

Enfin, un dernier ordre de difficultés tient à l'accès au financement. Les fonds existent, mais se les faire attribuer demeure une opération très difficile.

Durant le développement de votre initiative, avez-vous développé des liens avec le milieu universitaire ? Si oui, de quels types de collaboration s'agit-il et quel fut l'impact de cette collaboration ?

Tout au long du développement tant de la Corporation de développement économique communautaire Rosemont-Petite-Patrie que de la Société de développement Angus et du Technopôle Angus, les collaborations avec des milieux universitaires ont été importantes.

Ces relations se sont établies à plusieurs niveaux :

- Avec le milieu de la recherche de type technologique
- Avec le milieu de la recherche et de la formation lié aux sciences de la gestion
- Avec le milieu de la recherche des sciences humaines

Ces trois types de milieux ont joué un rôle important dans notre développement. D'ailleurs, le milieu de la recherche des sciences sociales a été présent dès le tout début et n'a jamais cessé de nous appuyer.

Il est important de noter que les relations que nous tissons avec le milieu universitaire s'établissent sur une base partenariale où nous sommes constamment liés aux processus de recherche et de réflexion. Il s'agit donc d'un accompagnement continu et non-pas d'une contractualisation où l'on donnerait un contrat à exécuter et où on se retirerait du processus même de production des connaissances.

2. Regroupement pour la relance économique et sociale du sud-ouest de Montréal

Nom de l'expérience : La revitalisation du sud-ouest de Montréal : de la perte massive d'emplois à la croissance
Thème : Une grande expérience montréalaise de reconversion alternative
Type de l'expérience : Revitalisation économique et sociale
Territoire concerné : sud-ouest de Montréal : quartiers Saint-Henri, Pointe Saint-Charles, Petite-Bourgogne, Côte Saint-Paul, Ville-Émard, Griffintown
Porteur : Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest (RESO)
Émetteur de la fiche : Pierre Richard

Organisation responsable du pilotage de l'expérience :

Nom : Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest

Statut juridique : Organisme à but non lucratif

Personne(s) contact pour une information complémentaire :

Nom(s) / prénom(s) : Pierre Richard et Lucie Dufour

Fonction(s) : directeur général et conseillère en communication

Langues pratiquées : Français

Adresse : 1751, rue Richardson, bureau 6509

Tél. : (514)931-5737 Fax : (514)931-4317 ; Email : prichard@resomtl.com et ldufour@resomtl.com

Présentation succincte du thème (objectifs initiaux, démarche utilisée, premiers résultats acquis...)

À la fin des années 1980, en pleine reprise économique, le Sud-Ouest perdait encore massivement des emplois. En 1987, la fermeture de deux grandes entreprises et la mise à pied de 1 100 personnes a suscité la mobilisation des acteurs sociaux du Sud-Ouest au sein d'Urgence Sud-Ouest qui a donné naissance au Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi dans le Sud-Ouest de Montréal (CREESOM). En 1989, ce Comité recommandait de créer le RESO, une corporation de développement économique communautaire, dont le mandat principal est de mettre en œuvre, en concertation avec ses partenaires, les mesures de relance du Sud-Ouest. La mission du RESO est de :

1. Favoriser l'aide aux sans-emploi du Sud-Ouest et le relèvement socioéconomique de la population locale.
2. Consolider l'activité économique, notamment la protection et la création d'emplois pour la population locale.
3. Rehausser la qualité de vie et l'image du Sud-Ouest.
4. Assurer le plus grand contrôle de la communauté locale sur l'avenir de son territoire.

Diagnostic de départ

Facteurs ayant conduit au lancement de l'expérience ?

- Fermeture d'usines et pertes massives d'emplois
- Exode d'une partie de la population
- Augmentation de la pauvreté
- Sous-scolarisation de la population
- Vieillesse accélérée des infrastructures

Principaux acteurs ayant été à l'origine de l'expérience ?

Représentants des milieux communautaire, syndical, d'affaires et des gouvernements fédéral et provincial et de l'administration municipale réunis au sein du Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi du sud-ouest de Montréal (CREESOM)

Stratégie adoptée

Objectifs retenus (qualitatifs et quantitatifs) ?

- En 1989, les travaux du CREESOM ont permis de dégager les grandes orientations suivantes :
- Favoriser prioritairement le relèvement socioéconomique de la population résidante, notamment sur le plan de la formation et de l'employabilité.

- Consolider l'activité économique du Sud-Ouest, principalement dans le secteur manufacturier.
- Soutenir l'entrepreneuriat local et la PME créatrice d'emplois, surtout dans le manufacturier léger et les services aux entreprises.
- Canaliser les forces du marché, surtout celles du centre-ville, en faveur du Sud-Ouest, principalement dans les secteurs les plus adaptés à l'environnement et à la main-d'œuvre locale.
- Assurer l'adaptation et la coordination des interventions gouvernementales aux besoins des résidents du Sud-Ouest, surtout en matière d'aide aux sans-emploi.
- Consolider et revaloriser les conditions de vie et l'image du Sud-Ouest.
- Pour la mise en œuvre des mesures de relance accompagnant chacune de ces orientations, le CREESOM recommandait prioritairement de créer une corporation de développement économique communautaire, le RESO, représentative du milieu des affaires, syndical et communautaire du Sud-Ouest. Le RESO a été créé en 1990.

Territoire et/ou population cible ?

Les acteurs socioéconomiques (entreprises, syndicats, organismes communautaires, institutions) et la population de tous les quartiers du Sud-Ouest de Montréal, c'est-à-dire Saint-Henri, Pointe Saint-Charles, Côte Saint-Paul, Ville-Émard, Petite-Bourgogne et Ville-Émard.

Méthodologie et conduite de l'expérience (démarche, méthode, outils spécifiques mis en œuvre...)

La mise en œuvre des mesures de relance du Sud-Ouest repose principalement sur la concertation. Le RESO s'est donné une structure représentative de la communauté du Sud-Ouest et qui permet la participation de tout un milieu à son développement.

Une structure représentative

Les orientations du RESO sont prises par un conseil d'administration où sont représentés les principaux acteurs socioéconomiques du Sud-Ouest. Dans le but d'élire leurs représentants au conseil d'administration et de formuler des recommandations, les principaux intervenants socioéconomiques et les membres du RESO se réunissent, deux fois par année, en huit collèges sectoriels électoraux : grandes entreprises ; PME ; commerces et petites entreprises de services de 5 employés et moins, institutions financières, syndicats, organismes communautaires, institutions de la santé, de l'éducation et de la culture, participants aux activités du RESO. Les membres du RESO se réunissent chaque année en assemblée annuelle afin de faire le point sur la relance du Sud-Ouest et de discuter des orientations du RESO.

La concertation

Au cœur de l'action du RESO, la concertation et le partenariat s'exercent au quotidien et sont présents dans la plupart de ses interventions, telles que la mise en valeur du canal de Lachine, le récréotourisme, la culture, l'habitation, l'aménagement du territoire, les nouvelles technologies, l'emploi, l'organisation de formations professionnelles, la formation de la main-d'œuvre dans les entreprises, dans les organismes communautaires et dans les entreprises d'économie sociale... le RESO participe à des concertations existantes ou prend l'initiative d'en créer de nouvelles et travaille avec de multiples partenaires.

Des services qui partent des besoins

- Pour mettre en œuvre les mesures de relance du Sud-Ouest, le RESO a mis sur pied différents services tant à l'intention des individus à la recherche d'un emploi que des entreprises privées et collectives et des organismes communautaires.
- Le RESO offre aux personnes sans emploi un accompagnement personnalisé dans leur démarche en vue d'intégrer le marché du travail : aide à la recherche d'emploi, orientation professionnelle, information scolaire et professionnelle, formation générale pour terminer le secondaire, formations professionnelles débouchant sur l'emploi, stages en entreprise, activités d'exploration pour les personnes éloignées du marché du travail.
- Par l'entremise du *Carrefour jeunesse emploi du Sud-Ouest de Montréal* dont il est le mandataire, le RESO offre aux jeunes adultes un accompagnement personnalisé dans leur démarche pour intégrer le marché du travail.
- Le RESO met à la disposition des entreprises du Sud-Ouest des services d'information et de référence, des services-conseils en gestion et en développement des marchés, l'accès à des fonds locaux d'investissement tels que RESO Investissements inc., la Solide du Sud-Ouest de Montréal, le Fonds local d'investissement (FLI), le Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM). Il leur offre également des services concernant la formation de la main-d'œuvre. En plus de faire la promotion de la main-d'œuvre locale, le RESO organise des activités de réseautage et de concertation pour les entreprises. Il offre également un accompagnement personnalisé aux personnes qui veulent démarrer leur entreprise. En collaboration avec des partenaires publics et privés, le RESO travaille aussi à l'implantation dans le Sud-Ouest et à l'expansion d'entreprises créatrices d'emplois.

- Le RESO appuie les initiatives issues des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale des quartiers du Sud-Ouest : soutien au développement de services et de projets, formations adaptées aux besoins du secteur communautaire, accompagnement au démarrage et à la consolidation d'entreprises d'économie sociale, accès à des fonds de développement adaptés à leurs besoins.

Réalisations à ce jour

Actions réalisées à ce jour ?

Services en employabilité :

- des milliers de résidents sans emploi du Sud-Ouest ont effectué un retour sur le marché du travail et sont en emploi aujourd'hui ;
- des centaines de résidents du Sud-Ouest ont réussi à obtenir leur diplôme de secondaire 5 ou les préalables à la formation professionnelle et des centaines d'autres ont réussi une formation professionnelle débouchant sur l'emploi ;
- le Carrefour jeunesse emploi (CJE) du Sud-Ouest de Montréal, ouvert en janvier 2001, est issu de la concertation d'une cinquantaine de partenaires du territoire et la gestion du CJE a été confiée au RESO.

Services aux entreprises privées et collectives :

- la base industrielle du Sud-Ouest a été consolidée ; de nombreuses entreprises ont choisi de s'implanter dans le Sud-Ouest ; de nombreuses petites entreprises s'y sont développées ;
- des opérations de sauvetage d'entreprises (Consumers, ateliers ferroviaires de Pointe Saint-Charles) ont permis de maintenir des emplois de qualité ;
- le secteur de la nouvelle économie, identifié comme l'un des potentiels du Sud-Ouest, s'y est développé rapidement et d'autres secteurs sont en émergence, tels que les secteurs culturel et du récréotourisme ; les entreprises d'économie sociale ont connu un développement important. Au cours des dernières années, plusieurs projets ont été consolidés et de nouveaux projets ont vu le jour ;
- des outils de financement locaux ont été développés, tant pour soutenir les projets des entreprises que pour soutenir ceux des entreprises d'économie sociale et des organismes communautaires.
- le RESO est également en train de mettre sur pied un regroupement d'entreprises qui, selon la formule de la mutuelle, soutiendra ses membres dans la réalisation d'activités de formation de qualité, répondant à leurs véritables besoins et à ceux de leur main-d'oeuvre.

Développement communautaire :

- de nombreux organismes communautaires ont été consolidés et accompagnés dans le développement de leurs projets permettant le maintien et la création d'emplois ;
- des activités de formation ont été organisées à l'intention de la main-d'oeuvre des organismes communautaires.
- Le RESO est présent aux tables de concertation des quartiers du Sud-Ouest.

Concertation

Le RESO a réalisé plusieurs activités de concertation d'envergure, notamment *le Forum canal de Lachine*. Il a également fait appel à la concertation des partenaires pour de nombreux dossiers : développement récréotouristique, développement culturel, habitation, imagerie numérique, Centres de la petite enfance, accessibilité aux nouvelles technologies, développement de la main-d'oeuvre, jeunes et emploi, industrie ferroviaire, réforme municipale, etc.

Acteurs mobilisés et mode de fonctionnement ?

Les acteurs socioéconomiques - entreprises, syndicats, organismes communautaires, institutions - et la population de tous les quartiers du Sud-Ouest de Montréal, c'est-à-dire Saint-Henri, Pointe Saint-Charles, Côte Saint-Paul, Ville-Émard, Petite-Bourgogne et Ville-Émard.

Dépenses et détail des sources de financement utilisées (privées, publiques...) ?

Les partenaires publics qui soutiennent la réalisation de la mission du RESO sont aujourd'hui le ministère d'État aux Affaires municipales et à la Métropole (par l'intermédiaire du CLD de Montréal), Emploi-Québec, Développement économique Canada, la Ville de Montréal.

De 1994 à 1997, le RESO a innové un nouveau style de partenariat permettant à la communauté de partir des besoins du milieu et de gérer localement des outils qui y répondent. Durant ces années, avec le Projet expérimental en développement local, le RESO a géré localement des fonds publics.

Résultats à ce jour

Quels sont les bénéficiaires touchés ?

- Les personnes sans emploi du Sud-Ouest ;
- les entreprises (grandes entreprises, PME, commerces et petites entreprises de services, institutions financières, entreprises d'économie sociale) du Sud-Ouest ;
- les organismes communautaires du Sud-Ouest ;
- les institutions de la santé, de l'éducation et de la culture du Sud-Ouest ;
- les travailleurs du Sud-Ouest et leurs organisations syndicales.

L'expérience est-elle perçue comme un « succès » ? Pourquoi ?

Le RESO a réussi à implanter une culture et une pratique de la concertation réunissant des acteurs socioéconomiques de différents horizons et aux intérêts souvent divergents, autour d'un même objectif : travailler à la revitalisation économique et sociale du territoire. Dès 1990, dans un contexte où il fallait mettre fin à l'hémorragie d'emplois qui se poursuivait dans le Sud-Ouest, le RESO a mis en place des réponses innovatrices partant des besoins réels des personnes sans emploi comme de ceux des organismes communautaires et des entreprises.

De 1994 à 1997, grâce au Projet expérimental en développement local, le RESO a pu innover un nouveau style de partenariat permettant à la communauté de gérer localement des outils répondant aux besoins de la communauté. Durant cette période, la communauté du Sud-Ouest a pu se donner les moyens de développer, notamment par la création d'outils locaux de financement.

En 1998, dans la foulée des réformes des services publics d'emploi et de la mise en place de nouvelles structures, tel que les Centres locaux de développement, le RESO a réussi à conserver son autonomie et sa mission plus large. La reconnaissance de l'économie sociale a également permis de développer des projets d'entreprises collectives portés par des organismes communautaires ; ces projets sont de plus en plus nombreux dans le Sud-Ouest.

Aujourd'hui, on constate que l'approche de développement local est enracinée et confirmée dans le Sud-Ouest : des acteurs économiques sont devenus plus conscients de leurs responsabilités sociales et des acteurs sociaux sont devenus plus conscients de leur rôle économique. La communauté du Sud-Ouest est capable de se rassembler, de se concerter et d'agir dans l'intérêt collectif, comme le démontrent les nombreuses concertations qui ont vu le jour dans le territoire.

Depuis l'an 2000, le Sud-Ouest est entré dans une phase de croissance. Entre 1996 et 2000, l'emploi a connu une croissance de 24 % dans le Sud-Ouest, un taux nettement supérieur à celui de Montréal qui était de 9 % pour la même période. Cette croissance est principalement due au développement rapide de nombreuses entreprises du secteur de la nouvelle économie et à celui du secteur des services administratifs. De plus, la réouverture du canal de La-chine et sa mise en valeur, axe prioritaire pour le développement du Sud-Ouest, accentueront cette croissance.

Principaux points forts de la démarche ?

La capacité d'organiser la concertation, c'est-à-dire de réunir des acteurs socioéconomiques aux intérêts parfois divergents autour d'un même objectif, est sans nul doute le principal point fort de la démarche du Sud-Ouest.

Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du projet (financiers, techniques, mentalités encore peu préparées ...) ?

Les normes rigides des programmes gouvernementaux, qui ne partent pas des besoins réels de la communauté, sont les principaux obstacles rencontrés par la démarche de la communauté du Sud-Ouest.

Durant le développement de votre initiative, avez-vous développé des liens avec le milieu universitaire ? Si oui, de quels types de collaboration s'agit-il et quel fut l'impact de cette collaboration ?

Il y a eu plusieurs recherches universitaires sur l'expérience du Sud-Ouest et le RESO a collaboré à quelques-unes d'entre elles. Le RESO a également eu l'occasion de participer aux travaux des chantiers de l'ARUC-ÉS, notamment ceux du chantier d'activités partenariales *Loisir et tourisme social*. Afin de développer des services d'hébergement, l'une des opportunités d'affaires identifiées par le Plan de développement récréotouristique du Sud-Ouest, rendu public en 2001, le RESO a organisé une formation en démarrage de gîtes touristiques en collaboration avec le Service aux collectivités de l'UQAM. Cette formation a été donnée par un professeur du département d'Études urbaines et touristiques de l'UQAM et faisait partie des priorités d'action du chantier *Loisir et tourisme social* de l'ARUC-ÉS.

3. The Candy Institute and Food Chicago (États-Unis)

Name of Project: The Candy Institute and Food Chicago
Focus of the Project: Retention and Development of the sector on a stakeholder High Road basis
Type of Project: Research/Action/Policy
Area Affected by the Project: Chicago Metropolitan Area
Organization Responsible: Center for Labor and Community Research (CLCR)
Person Completing the Questionnaire: Dan Swinney, Executive Director

Organization Responsible for Carrying Out the Project:

Name: Center for Labor and Community Research
 Legal Status: Not-for-profit consulting and research corporation

Person(s) to Contact for Additional Information:

Last Name(s) / First Name(s): Swinney, Dan
 Position(s): Executive Director
 Languages Spoken: English
 Address: CLCR, 3411 W. Diversey, Chicago, IL, USA 60647
 Tel.: (773) 278-5418 ext. 13 Fax: (773) 278-5918 ; Email: dswinney@igc.org
 Web page: <http://www.clcr.org/>

Brief Description of the Project (Initial Objectives, Approach Highlighted, Initial Accomplishments, etc.)

In 1989, we received “early warning” information from community organizations about layoffs at Brach Candy. Brach Candy is a major employer in Chicago’s West Side African American Community. This information led to a coalition of community organizations, the Teamsters union, and management of the company. This coalition tried to buy the company but their offer was rejected. The owner, Klaus Jacobs, tried to break the union and cut wages and take the company on the Low Road. The Coalition successfully fought this effort in a year-long campaign. Leaders of the coalition worked with the Center for Labor and Community Research (CLCR) to form the Candy Institute to proactively work with the broader candy sector with over 100 companies. Over the last 5 years, the Candy Institute has engaged in workforce training with over 40 companies, in creating the Chicago Cooperative Kitchen, and has shaped city policy regarding this sector and workforce development in general. With this success, the Candy Institute is expanding to address the issues of the entire food sector with 1,000 companies and 60,000 employees.

Factors Motivating the Project

Factors that led to the launching of the project: a dramatic loss of jobs in a manufacturing company that is an economic anchor for an inner city community. The loss of jobs was due to new Low Road policies by a new Swiss owner of the company, Klaus Jacobs.

Main actors involved in launching the project: Community-based organizations, the Teamsters Union, and local ex-management of the company. They were supported and assisted by CLCR.

Strategy Highlighted

Objectives targeted (qualitative and quantitative): Save jobs, preserve working conditions and wages, preserve the union, gain ownership of the company, influence city economic policy towards this sector, and build the capacity and sophistication of local labor and community organizations. These same objectives now apply to the much larger food sector.

Target area and/or population : This project began on Chicago’s West Side and with a population that is African American and Latino. This community has been devastated by the loss of manufacturing jobs and companies. The project now is focused on the metropolitan area.

Project Methodology and Implementation of the Project (Approach, Methodology, Specific Tools Employed...)

The project uses popular research, corporate analysis and feasibility studies, organizing, community education, technical assistance, and policy development and advocacy.

Achievements to Date

Activities carried out to date : Blocked the Low Road strategy by management at Brach; preserved union jobs and wages; built alliances with other companies and unions; developed training and education programs for companies; provided assistance in marketing; shaped city policy from opposition to support for these approaches; influenced broader industry and workforce development policy.

Actors mobilized and method of operating: community residents, union members, sections of the business community, political and policy leaders—through building a coalition to retain jobs and promote High Road development
Expenditures and details on sources of financing (private, public, etc.): Philanthropic and union financial support.

Results To Date

Who are the main beneficiaries affected by the project? Union members, community residents, other food companies.

Is the project considered a “success”? Why?

We have sustained a 12 year effort to retain jobs at a company; expanding the initiative to a broader network of companies; and influenced city and labor policy

Main advantages of the approach used: The approach was premised on grassroots labor and community involvement and leadership—serving to both increase their capacity and sophistication on these issues, and build a political base of support for the objectives of the project.

Problems encountered in implementing the project (financial, technical, problems linked to resistance to change, etc.) : The main obstacles have been the limited capacity of the leading organizations — labor, community, and CLCR; a resistance of city government to take the side of labor; aggressive legal action by the company against the coalition; and hesitancy by city leaders to use their full legal power to prevent loss of a major industrial asset.

4. Monceau-FontaiNES (Belgique)

Nom de l'expérience : Monceau-FontaiNES (NÉS pour Nouvelle Économie Sociale)
 Thème : Réhabilitation d'un ancien site charbonnier
 Type de l'expérience : Création d'un site d'économie sociale
 Territoire concerné : Province du HAINAUT, Ville de Charleroi Belgique
 Porteur : ASBL Monceau-Fontaines
 Émetteur de la fiche : Christian Jenicot

Organisation responsable du pilotage de l'expérience :

Nom : Monceau-FontaiNES
 Statut juridique : Association sans but lucratif.

Personne(s) contact pour une information complémentaire :

Nom(s) / prénom(s) : JENICOT Christian
 Fonction(s) : Gestionnaire
 Langues pratiquées : Français
 Adresse : rue Monceau-Fontaine n° 42/1 B6031 Monceau-sur-Sambre, Belgique.
 Tél. : + 32(0)71.33.46.04 ; Fax : +32(0)71.70.03.00 ; Email : m-fnes@skynet.be

Présentation succincte du thème (objectifs initiaux, démarche utilisée, premiers résultats acquis...)

L'idée de la création d'un zoning d'économie sociale est née en 1993. Deux entreprises de formation par le travail de Charleroi (Les Entreprises de formation par le travail, Quelque chose à faire et Le Gerموir), cherchant des locaux plus spacieux, sont à l'origine du projet du zoning d'économie sociale sur l'ancien charbonnage de Monceau-Sur-Sambre. Quatre autres acteurs de l'économie sociale de Charleroi ont rejoint la même année la dynamique du projet du site (Réhabiles, R.Net, ACES, SAW).

Par ailleurs, démarrait à cette époque un programme d'aide aux régions défavorisées « Objectif 1 » émanant de la Communauté Européenne. Mesure qui permettait justement de réhabiliter des sites d'activité économique désaffectés. Les partenaires ont donc introduit leur premier dossier à la fin de 1993. À l'époque, les autorités ont jugé que le projet n'était pas suffisamment mûr. En juin 1994, *Quelque chose à faire* décide d'engager un agent de développement à temps plein pour coordonner l'action du collectif du site. Progressivement, le projet trouve des financements. En novembre 1994, *Quelque chose à faire* achète le terrain. Par ailleurs, le partenariat, autour de ce projet commun se renforce et mûrit : ainsi, une volonté commune de créer de nouvelles entreprises sociales se développe. En décembre 1994, la première entreprise sociale, *Réhabiles*, est créée sur le site et la fonction de l'agent de développement du site est étendue : l'association ACES est créée pour développer d'autres projets d'entreprises sociales sur le site. Trois agents de développement travaillent au sein de cette cellule. En janvier 1995, IGRETEC, l'intercommunale de développement de Charleroi, prend en charge une étude de faisabilité du projet. En avril 1995, la demande de financement est acceptée par la Région Wallonne et l'Europe. Le projet pouvait dès lors prendre son envol. En juillet 1995, est créée l'asbl Monceau-FontaiNES, regroupant tous les partenaires du site.

Diagnostic de départ

Facteurs ayant conduit au lancement de l'expérience ?

- Volonté de renforcer les partenariats et de dynamiser les initiatives d'économie sociale.
- Soutien politique régional.
- Collaboration d'une institution publique (Igretec) dans la réalisation du chantier
- Soutien d'aides publiques européennes et régionales, des banques, du mécénat privé.

Principaux acteurs ayant été à l'origine de l'expérience ?

C'est grâce à nos partenariats mixtes que le projet du site de Monceau-Fontaine a pu continuer à se développer de 1999 à 2001. C'est en effet grâce à l'intervention en 1999 du Groupe Bruxelles Lambert et de Monceau-FontaiNES (privé), de la Sogepa (Région wallonne) et du FEDER (Europe) que le centre d'entreprise a pu être réhabilité dans son ensemble. Par leur soutien, ils contribuent tous activement à la formation et l'emploi développé prioritairement pour les personnes précarisées sur le marché de l'emploi.

Stratégie adoptée

Objectifs retenus (qualitatifs et quantitatifs) ?

En créant ce zoning d'économie sociale, les partenaires veulent répondre à deux objectifs prioritaires :

- 1 Développer les possibilités de formation et d'emplois pour les personnes précarisées et peu qualifiées,
- 2 Renforcer les partenariats entre les associations en vue d'optimiser le dispositif d'insertion des personnes précarisées.

Le zoning sera un lieu où l'on conjuguera l'économique et le social à un mode plus humain.

Territoire et/ou population cible ?

Il est aujourd'hui inutile de détailler la grave crise d'emploi qu'a connue la Belgique. Bien plus, la région du Hainaut a souffert du taux de chômage le plus élevé des différentes provinces. Face à la pénurie d'emplois, le niveau de formation requis pour l'emploi monte, au détriment des moins formés. Les moins qualifiés sont alors souvent sacrifiés sur l'autel de la compétitivité par l'effet « escalier » des qualifications. En 1981, les jeunes de moins de 30 ans représentaient 28 % de l'ensemble des personnes aidées financièrement par le C.P.A.S. de Charleroi. Au nombre de 1 800, ils en représentent aujourd'hui près de 47 % (le pourcentage national est de 28,3 %). Le groupe de femmes (2 298) constitue la majorité des personnes bénéficiaires du Minimex. D'une part, le manque de qualification et d'expérience les caractérise et, d'autre part, la situation de femmes-chefs de famille rend l'accès encore plus difficile à la formation et par conséquent à l'emploi.

Depuis de nombreuses années, nos associations ont mis sur pied des structures bien adaptées pour répondre aux besoins de ce public défavorisé, non seulement dans les domaines de l'emploi et de la formation, mais aussi sur le plan social. Des centaines de personnes ont bénéficié de ces structures au fil des ans, et nous sommes fiers du travail accompli avec eux.

Mais nous ne voulons pas nous contenter de nos réussites antérieures. Face à la dualisation de notre société et le nombre toujours grandissant des exclus, nous avons le devoir de créer des nouvelles initiatives de réinsertion. Nous voulons vous présenter notre nouveau projet — un projet commun à nos organismes : la création d'un « zoning d'économie sociale », sur un ancien site industriel désaffecté de deux hectares et demi, sur lequel s'installeront plusieurs initiatives de réinsertion socio-professionnelle.

Méthodologie et conduite de l'expérience (démarche, méthode, outils spécifiques mis en œuvre...)

Aspects juridiques

Pour avoir accès aux aides de la Région Wallonne (conditionnant elles-mêmes celles de l'Europe) en matière de réhabilitation de sites, la demande doit être introduite par un organisme public ayant un droit réel sur le terrain (c'est à dire être propriétaire ou emphytéote).

Pour ce faire, après une étude fouillée de l'Université de Liège, le mécanisme juridique suivant a été mis en place :

- Les partenaires du site ont créé l'asbl « Monceau-FontaiNES» pour gérer le site.
- IGRETEC passe un bail emphytéotique de 27 ans avec QCAF. pour le franc symbolique, ce qui lui ouvre le droit réel sur le site.
- IGRETEC confie la gestion du site à l'asbl « Monceau-FontaiNES». Celle-ci accepte de supporter en lieu et place de la structure publique toutes les obligations qui découlent pour cette dernière du droit réel sur le site.
- L'asbl "Monceau-FontaiNES" sous-loue aux différents partenaires.
- IGRETEC a un droit d'évaluation sur la bonne utilisation des Fonds publics investis sur le site et gérée par l'asbl « Monceau-FontaiNES».
- Les travaux de requalification du site entre 1995 et 1999 sont réalisés sous la direction conjointe d'Igretec et de l'asbl « Monceau-FontaiNES».

Le financement des travaux non pris en charge par le FEDER/R.W. est du ressort de l'asbl « Monceau-FontaiNES». Pour ce faire, chacun des locataires verse un loyer à l'asbl « Monceau-FontaiNES».

Les travaux d'entretien survenant après la rénovation des bâtiments sont à charge de l'asbl « Monceau-FontaiNES».

Réalisations à ce jour

Actions réalisées à ce jour ?

Le site de Monceau-FontaiNES regroupe 13 partenaires (entreprises et associations d'économie sociale) occupant pas moins de 200 personnes. Ce site dispose à cet effet de 5 000 m² de locaux (bureaux et ateliers) entièrement rénovés, de 2 ha et demi de terrain équipé de voiries, d'éclairage, d'un réseau d'incendie et d'espaces verts.

Acteurs mobilisés et mode de fonctionnement ?

L'asbl Monceau-FontaiNES fonctionne sur la base d'un partenariat.

Chaque entreprise ou association locataire des bâtiments adhère à une charte de Monceau-Fontaines comprenant des critères éthiques à respecter.

Ces critères sont :

- Finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit.
- Autonomie de gestion.
- Processus de décision démocratique.
- Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.
- Priorité à la formation et à la création d'emplois utiles, valorisants et conformes aux législations en vigueur.
- Écart de salaires faibles.
- Inscription dans une démarche de respect de l'environnement.
- Pluralisme des opinions politiques, philosophiques et religieuses.
- Entre les partenaires : privilégier la coopération.
- Intégration dans le quartier, la ville et les réseaux locaux.
- Chaque locataire est invité à devenir membre de l'assemblée générale de Monceau-FontaiNES ainsi qu'à son conseil d'administration. La gestion est donc participative suivant le processus de décision démocratique : « un homme, une voix ».

Dépenses et détail des sources de financement utilisées (privées, publiques...) ?

Le coût global pour la réhabilitation du site s'élève à 4 003 480 Euros (161 500 000 BEF) provenant pour 1 410 000 Euros (56 900 000 BEF) de la Région Wallonne (Etat belge), pour 1 834 412 Euros (74 000 000 BEF) de l'Europe et pour 760 075 Euros (30 500 000 BEF) de l'Asbl Monceau-FontaiNES.

Le financement à charge de Monceau-FontaiNES provient d'une part de dons privés pour un montant de 126 425 Euros (5 100 000 BEF), et d'autre part de prêts bancaires pour le solde à couvrir.

Résultats à ce jour**Quels sont les bénéficiaires touchés ?**Présentation des partenaires

Des entreprises sociales : L'entreprise sociale veut entreprendre autrement. La caractéristique principale de l'entreprise sociale est la mise au travail en priorité de personnes peu qualifiées et précarisées sur le marché de l'emploi. Elles y bénéficient d'un véritable contrat d'emploi. Plusieurs entreprises sociales seront présentes sur le site : R.net – Réhabiles - Demass

Des entreprises de formation par le travail : L'Entreprise de Formation par le Travail est un type d'entreprise pas comme les autres. Son but est d'offrir une formation à des exclus du circuit de l'emploi et de toute structure classique de formation en vue de les réinsérer sur le marché de l'emploi. L'originalité des EFT est de permettre aux stagiaires d'apprendre dans un contexte de travail réel.

Trois EFT seront présentes sur le site : QCAF, le Gerموir et AID de Soleilmont.

1. MONCEAU-FONTAINES asbl Gestion, animation et promotion du site
2. ACES asbl

Accompagnement et création d'entreprises d'économie sociale ; ACES accompagne les entreprises et associations de l'étude de faisabilité à la stratégie commerciale en passant par le montage de dossier financier. Elle les encadre pour les doter d'outils de gestion adaptés à leur croissance ou développer un projet dans l'économie sociale.

ACES offre un service informatique aux entreprises d'économie sociale : conseil en investissement, maintenance et dépannage, création de base de données, formations, développement d'Internet ...

3. LE GERMOIR asbl.

Depuis près de 20 ans, le Gerموir, Entreprise de Formation par le Travail (EFT), permet à des personnes en difficulté sociale d'apprendre un métier dans un contexte de travail réel. Son objectif : l'insertion socioprofessionnelle. L'association se préoccupe particulièrement de la situation des femmes dans notre société. Ainsi, c'est au public féminin que le Gerموir consacre son action : à des femmes souvent peu qualifiées, de toutes nationalités, généralement seules ou avec des enfants, confrontées à des problèmes familiaux, de logement, de revenus, de santé, de souffrance morale...

En se retrouvant entre femmes, les stagiaires bénéficient d'un environnement de confiance qui leur permet de s'épanouir en tant que personnes responsables et autonomes. Elles trouvent au Gerموir une équipe pour les aider dans leurs démarches, une aide psychosociale, un milieu constructif et valorisant, une formation équilibrée entre « savoir-faire », « savoir » et « savoir-être ».

Le Gerموir couvre 3 secteurs d'activités économiques et de formation :

- 'AIGUIFIL' La Confection-Couture pour tous travaux personnalisés de réparation et de création de vêtements, costumes, tentures, coussins..., retouches en sous-traitance pour magasins de prêt-à-porter, confection pour stylistes, réalisation de bijoux de fantaisie.
- 'L'AMOUR FOUGUE' L'Horeca pour la petite restauration, sandwicherie. La location de deux salles de réunion et réception pour particuliers, groupes, association... Le service traiteur et service en salles sur demande.
- 'ACTI NET' Le nettoyage professionnel : tous travaux de nettoyage de base de locaux publics, occasionnels ou réguliers ; tous travaux de nettoyage pour des particuliers à titre occasionnel (déménagement, grenier, caves, après incendie...); des services développés dans un rayon d'environ 30 km autour de la périphérie de Charleroi.

Calquée sur le mode du « compagnonnage », la formation par le travail permet à chaque stagiaire d'acquérir les bases d'une profession et les attitudes indispensables à une réelle insertion dans le monde du travail. Des stages en entreprise sont également proposés.

Au cours de cette formation de 18 mois et grâce à un encadrement personnalisé, chaque stagiaire qui passe par le Gerموir à l'occasion de reprendre des forces de découvrir de nouvelles perspectives et de se construire de nouveaux projets de vie.

4. QUELQUE CHOSE À FAIRE asbl

Depuis la fin des années 70, sur toile de fond d'un chômage s'intensifiant et avec l'accentuation de la crise, de nombreux jeunes défavorisés sur le plan social (habitude de vie, milieu familial...) ne trouvent pas de travail et n'ont pas accès à une couverture sociale normale : chômage, mutuelle,...

Le seul moyen de briser le cercle vicieux (oisiveté, exclusion... marginalisation) dans lequel ils se trouvent est de leur donner l'occasion de découvrir la richesse qu'ils ont entre leurs mains. Les EFT comme la nôtre visent à optimiser les chances d'insertion socioprofessionnelle des jeunes par des actions de formation de type général et professionnel. Elles veulent rompre avec les mécanismes d'assistance au profit d'une autonomie économique acquise par un emploi.

Procurer un travail à des jeunes, les encadrer,... leur accorder notre confiance et leur assurer une rémunération sont les premières étapes pour aboutir à une vie normale.

C'est le défi quotidien de « QUELQUE CHOSE À FAIRE » où, en permanence, 35 à 40 jeunes se découvrent et se réalisent par le travail.

Développant ses activités dans un rayon de 40 km autour de Charleroi, l'asbl QUELQUE CHOSE À FAIRE a réalisé depuis 1981 des milliers de chantiers, petits et grands : des fondations à la décoration en passant par tous les corps de métier.

La formation se réalise au travers d'activités de rénovation et de construction dans le secteur du bâtiment :

- Maçonnerie, gros œuvre et parachèvement
- Peintures intérieures et extérieures,
- Toitures, plates-formes, corniches, zinguerie,
- Menuiseries intérieures et extérieures, châssis, cloisons, portes-coupe-feu
- Plomberie, sanitaires,
- Électricité, etc.

Des moniteurs-formateurs (ouvriers qualifiés) encadrent chacun 2 à 3 jeunes pour leur permettre l'acquisition des techniques d'un métier du bâtiment.

5. R.NET SCRLFS

Coopérative à finalité sociale spécialisée dans le nettoyage industriel, l'entretien de bureaux, écoles, commerces, communs d'immeubles, etc., nettoyages après déménagements, travaux sinistres ou fin de construction, nettoyages des ordinateurs et téléphones, la destruction des nids de guêpes, nettoyage et désinfection de maisons insalubres et le déblayage d'encombrants.

Les techniciennes de surface, coopératrices de la société et responsables de leurs chantiers garantissent un résultat optimal contrôlé par une évaluation du travail effectué et de son degré de satisfaction auprès du client. Dans un souci constant d'évolution, le personnel participe régulièrement à des formations sur les nouvelles technologies de net-

toyage. R-Net, soucieuses du respect de l'environnement utilise des produits écologiques et biodégradables ainsi qu'elle propose la gestion sélective de vos déchets.

6. SOLIDARITÉ DES ALTERNATIVES WALLONNES asbl

Une Fédération au service des entreprises d'économie sociale.

Depuis sa création en 1981, SAW (Solidarité des alternatives wallonnes) milite pour une économie plus solidaire et plus humaine. Pluraliste, l'association regroupe directement ou par le biais de fédérations membres, quelque 300 entreprises en Wallonie et à Bruxelles. Solidarité des alternatives wallonnes est une fédération, une interface entre les pouvoirs publics, le secteur privé et les acteurs de l'économie sociale. Porte-parole des revendications du terrain, elle est souvent consultée sur des projets législatifs concernant l'économie sociale. Les autres activités de l'association se structurent autour d'un double objectif : la promotion et le développement de l'économie sociale. Des actions de sensibilisation tournées vers le grand public ont été mises sur pied : édition de « Préférences », le répertoire des biens et services solidaires, organisation du Premier Salon de l'économie sociale, création d'un pavillon destiné à représenter le secteur dans les salons et foires professionnels, production d'un film documentaire... Dans beaucoup de ses opérations, SAW privilégie les partenariats. Ainsi, les grands événements sont-ils organisés en collaboration avec les autres fédérations d'économie sociale ou avec d'autres entreprises et associations du secteur.

Tous les deux mois, SAW édite *Traverses*, le magazine de l'économie sociale. Parmi les missions poursuivies par SAW, les services développés à l'intention des entreprises méritent d'être soulignés. Côté organisation interne et gestion, des agents de développement peuvent aider les entreprises à structurer leur projet, réaliser une étude de marché, rechercher des financements... Côté communication, SAW dispose d'une équipe professionnelle offrant un large éventail de services allant de l'élaboration de plans médias à la mise en page de dépliants, affiches et papier entête en passant par la rédaction de communiqués de presse ou d'outils de communication.

7. AID SOLEILMONT asbl

Entreprise de formation par le travail dans le secteur de l'horticulture pour la création, l'aménagement et l'entretien de parcs et jardins ainsi que la floriculture et la culture maraîchère. Elle propose à des personnes peu ou pas qualifiées des formations leur permettant d'acquérir le titre d'« ouvrier semi-qualifiés en création, aménagement et entretien de parcs et espaces verts » de niveau CQ4.

8. CAROLOMANNE –LA PIOCHE asbl.

PME d'économie sociale, elle poursuit essentiellement un but : la promotion d'une société sans exclusion. Née en 1995 du Centre de santé mentale La Pioche, elle concrétise cet objectif par l'insertion socioprofessionnelle des personnes peu scolarisées qu'elle engage dans son atelier de repassage.

Carolomanne propose ses services à toute personne qui, faute de temps ou de « savoir-faire », considère le travail de repassage comme une surcharge. Elle garantit un service personnalisé, un travail professionnel et des prix modérés. D'autre part, elle offre, à qui le souhaite, l'enlèvement et la livraison du linge à domicile.

9. RELOGEAS asbl

L'association a pour objectif de rénover des bâtiments insalubres, d'utiliser ces rénovations comme chantier pour des associations d'économie sociale, de louer ces logements à un prix n'excédant pas les 20 % des revenus de personnes en difficultés et de tenter une prise en charge responsable et solidaire des habitations par les locataires. Elle reçoit, loue, achète ou prend en gestion des bâtiments pour en faire des logements d'insertion.

10. O.R.S.asbl secteur AVANTI

Elle offre aux personnes incarcérées des formations professionnelles, un suivi psychosocial et propose à ses stagiaires des ateliers de fabrication d'instruments de percussion, des ateliers d'expression pour un « mieux-être », des ateliers sur le projet professionnel.

11. ENERGY TEAM asbl

Maintenance industrielle. Formation de stagiaires de Quelque-Chose à Faire et du Germeur notamment pour l'entretien de filtres industriels.

12. AZIMUT scrlfs

Vous voulez créer votre emploi en développant votre savoir-faire ?

AZIMUT, Coopérative d'activité propose :

- Le test grandeur nature de votre projet d'entreprise
- Un accompagnement sur mesure
- L'opportunité d'entreprendre ensemble

AZIMUT offre :

- Un véritable statut de salarié
- Dans un environnement sans risque

AZIMUT assure pour chaque activité :

- La gestion administrative : facturation, comptabilité, salaires...
- Une action de conseil et de suivi : analyse de l'évolution des résultats, appui dans la démarche commerciale, réflexion sur la stratégie
- Une mutualisation des moyens et des services

AZIMUT met à votre disposition :

- Son numéro de TVA, son registre de commerce
- Sa structure juridique

13. LE CREE asbl

Promotion des moyens d'expression, de communication, d'enseignement et de recherche entre entendants et malentendants.

L'expérience est-elle perçue comme un « succès » ? Pourquoi ?

Le site de Monceau-Fontaine est un projet ambitieux. Les moyens financiers et humains à mettre en oeuvre en font un grand chantier de l'Économie sociale pourtant encore infime à côté de la démesure du problème de l'exclusion et de la pauvreté que de nombreuses personnes vivent aujourd'hui au quotidien. Outre le projet innovant d'un site d'économie sociale, c'est bien plus une véritable logique de partenariat dans laquelle la personne exclue pourra retrouver une identité. Pour nous, ce n'est pas un rêve ! Le projet est basé sur notre expérience concrète sur le terrain de la réinsertion depuis le début des années 1980. Nous avons déjà vu passer des milliers de ces personnes en quête d'un meilleur avenir. Beaucoup ont aujourd'hui retrouvé un sens à leur vie.

Principaux points forts de la démarche ?

Ce projet est une première en Belgique, tant en termes de partenariat aussi rapproché qu'en termes de développement de nouveaux emplois. Il pourrait servir d'expérience pilote pour de nombreuses autres initiatives lancées en Belgique et en Europe.

Parmi les points forts à retenir, nous pouvons citer :

- Re dynamisation d'un site industriel désaffecté depuis plus de 20 ans.
- Intégration des activités des partenaires dans le milieu rural (Ville, Région, quartier et réseaux locaux).
- Valorisation des actions et des réflexions du monde de l'économie sociale par une promotion centralisée vis-à-vis du grand public, de l'économie classique et du monde politique.
- *Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du projet (financiers, techniques, mentalités encore peu préparées ...) ?*
- La durée pour la réalisation du projet qui a pris plus de 8 années dû à la méthode des marchés publics qui nécessitait un cheminement administratif de 11 mois dans le délai des commandes du chantier.
- Le dépassement budgétaire passant de 2 980 000 Euros à 3 966 000 Euros qui a nécessité un réajustement dans l'engagement financier de chaque intervenant dans le projet.
- L'assainissement et la conception de l'aménagement d'anciens bâtiments pour répondre aux besoins des locataires en respectant l'aspect architectural de l'époque de la construction des charbonnages.

5. INFYDE : The case of Bilbao (Espagne)

Name of Project: Local Development and Urban Regeneration through Culture and Services: the Case of Bilbao
Focus of the Project: Regenerate former industrial areas, create a new and attractive cultural infrastructure in order to give Bilbao a new image and attract visitors, tourists and businesses
Type of Project: Creation of cultural infrastructure, services and waterfront regeneration
Area Affected by the Project: Inner-city old-industrial area, near the Nervion River and declined neighborhoods in Bilbao, Basque Country, Spain
Organization Responsible: Public: Basque Government, Provincial Council of Biscay, City of Bilbao; Private: Bilbao Ría 2000, Bilbao Metropoli-30, Solomon R. Guggenheim Foundation
Person Completing the Questionnaire: Jaime del Castillo Hermosa, Professor for Applied Economics at the University of the Basque Country (UPV) and Managing Director of INFYDE, S.L.

Organization Responsible for Carrying out the Project:

Name: Public: Basque Regional Government, Provincial Council of Biscay, Town Councils of Bilbao and Barakaldo, Private: Bilbao Ría 2000, Bilbao Metropoli-30, R. Solomon Guggenheim Foundation

Legal Status: Public Authorities, Public Companies, Public-Private Entities, Private Partners

Person(s) to Contact for Additional Information:

Last Name(s) / First Name(s): Del Castillo Hermosa / Jaime

Position(s): *Professor for Applied Economics of the University of the Basque Country, Managing Director of INFYDE, S.L.*

Languages Spoken: Spanish, French, English, Italian, Portuguese

Address: Avenida Zugazarte, 8 E-48930 Las Arenas, Vizcaya, Spain

Tel.: +34.94.480.4095 Fax: +34.94.480.1639 E-mail: infyde@infyde.com

Web page: http://www.bm30.es/socios/empresas/infyde_es.html

Brief Description of the Project (Initial Objectives, Approach Highlighted, Initial Accomplishments, etc.)

The construction of the Guggenheim Museum in Bilbao was the result of the Basque Public Authorities' intent to localize a Museum for Modern Art, which was the central idea to the urban renovation process of the old-industrial metropolitan region of Bilbao. Since the 1980's, when the industrial crisis hit hard the local steel and shipbuilding sectors, the Authorities, i.e. the Basque Regional Government, the Provincial Government of Biscay and the Bilbao City Council, looked for an adequate place and partner to build a major cultural attraction.

The project was also part — still without a concrete name and definition — of the 'Strategic Plan for the Revitalization of the Bilbao Metropolitan Region', set up in 1987 by the public-private association Bilbao Metropoli-30. In this Plan a series of strategic guidelines and major infrastructure projects for the future regional development were assembled and it marked the milestones and the direction of the urban and economic regeneration of the region.

Actually, the Guggenheim Museum Bilbao (GMB) is situated near a 35 ha regeneration area at the waterfront of the Nervion river, where already a new Conference and Music Hall has been built and where a commercial center, a hotel, university facilities, housing and office space, as well as a park are projected. So, the GMB — visually and strategically — is the flagship of a greater regeneration program, completed by other infrastructural projects like the Metro (opened in 1995), the clearance of the River, the new airport, the new super port, the revitalization of other declined inner-city areas like 'Bilbao La Vieja' and the EU supported project 'URBAN-Galindo' en Barakaldo, etc.

Factors Motivating the Project

Factors that led to the launching of the project:

The Bilbao region suffered a severe crisis in the 1980's and early 1990's because of general industrial restructuring and the decline of the labor force intensive in steel, shipbuilding and manufacturing industries. Further, there appeared social and environmental problems since the large companies left behind mass unemployment and major contaminated areas and brownfields, mainly in valuable inner-city and river-near areas.

So, in 1987 a 'Strategic Plan for the Revitalization of the Bilbao Metropolitan Region' was set up by a series of experts for the Public-Private Association Bilbao Metropoli-30 (BM-30), actively involved in the design and strategic development of the Bilbao region through the definition of paradigms. The presentation of best practices from

throughout the world and the follow-up based on indicators of the metropolitan economic, social, environmental, urban, cultural and institutional development are some of the main areas of BM-30.

Main actors involved in launching the project:

The participation of all the main public authorities and the integration of the civil society, private sector companies, experts and academic representatives was and is one of the major strengths of the regeneration process that took part in Bilbao.

The creation and active participation of quasi-public-private and public-private partnerships like Bilbao Metropoli-30 and Bilbao Ría 2000 (BR 2000) was highly important to create a wide consensus among the agents involved in regional development and to build an effective capacity for the construction of major-long-term projects as well as the setting up of smaller local initiatives. BR 2000 is to date the association which represents the institutional base and the driving force behind the urban regeneration in Greater Bilbao.

Strategy Highlighted

Objectives targeted (qualitative and quantitative):

The objectives of the urban regeneration projects and the strategic revitalization plan were to overcome the economic crisis, to renew inner-city industrial areas and give them a new use, to create the base for new economic activities, to change the industrial image of Bilbao and introduce new service and cultural activities which would be able to attract tourists, visitors and businesses. With regard to the GMB, it was financed exclusively by the Basque Public Authorities (\$ 100 Mio.), and the provision in order to recuperate the invested money were 500.000 annual visitors.

Target area and/or population:

The Metropolitan Area of Bilbao has a population of about 1.000.000 inhabitants. The main population centers area Bilbao (370.000 inh.) , Barakaldo (98.000 inh.) and Getxo (85.000 inh.). The regeneration of the area benefits most of the people living in the area, but single regeneration projects like in the declined Bilbao neighborhood ‘Bilbao La Vieja’ or the Barakaldo waterfront ‘Galindo’ effect directly about 15.000 – 30.000 people.

Project Methodology and Implementation of the Project (Approach, Methodology, Specific Tools Employed...)

The implementation of the different projects was integrated in the framework of the ‘Strategic Revitalization Plan for the Bilbao Metropolitan Region’. The approach was based on three key factors underlying the urban and regional development. Firstly, it focused on restructuring the Region from a industrial one to an area with an important services and cultural sector. So, all regeneration projects were meant to build infrastructures and space for new service or soft manufacturing economic activities or included directly new cultural or social facilities.

The second factor was the combination from economic and strategic redevelopment with the territorial regeneration. The renewal of old industrial space was seen as a starting point for general restructuring, serving not only for physical, but also for psychological reorientation. Especially, the construction of the Guggenheim Museum as the flagship for the broader regional regeneration process reflects this psychological and image effect.

Thirdly, the integration of public and private partners in the strategic design, planning and implementation processes and the institutionalization of these partnerships through two associations, Bilbao Metropoli-30 and Bilbao Ria 2000, was an important precondition for the success of the regeneration projects. With the support of all major public authorities and private partners (university, consultants, land owners, privatized railway company, national quasi-private companies, and so on), it was possible to launch the regeneration process under a regional consensus and a strategy which respected the different perspectives of the regional agents. BILBAO Ría 2000 is the result of the great understanding between both administrations as regards the collaboration process for the transformation of Bilbao. Thus, in 1987, the Town Council of Bilbao drew up its first General Urban Planning Scheme. The said scheme pinpointed Abandoibarra, in the hands of state-owned companies, as suitable area for the city’s development. The existence of a Board within the Ministry then known as that of Public Works and Transport (today the Ministry of Development) in charge of coordinating action in cities resulted in the creation of a body made up in equal parts by each of the parties, with an aim to carrying out the revitalization of metropolitan Bilbao.

Achievements To Date

Activities carried out to date:

The main activities comprise the construction of the Guggenheim Museum, the nearby localization and construction of the Music Hall and Conference Center ‘Palacio Euskalduna’, the partly regeneration of the Abandoibarra waterfront area between these two major buildings, the regeneration of the Barakaldo ‘Galindo’ area as part of a EU project ‘URBAN’ (decontamination, basic infrastructure, building of houses, offices, parks, non-contaminating manu-

facturing space), and the urban renewal of the deprived neighborhood 'Bilbao La Vieja', and other projects in the Bilbao city.

Actors mobilized and method of operating:

The main actor during this phase of physical regeneration and infrastructural works is the quasi public association Bilbao Ria 2000. BILBAO Ría 2000 is a public capital company which was set up on November 19, 1992. It is made up fifty-fifty by the central government, through its Ministry of Development, and companies dependent on it (SEPES – Public Business Land Authority -, Bilbao Port Authority, Renfe and FEVE), and the Basque administration (the Basque Government, the Regional Council of Bizkaia and the Town Councils of Bilbao and Barakaldo).

Expenditures and details on sources of financing (private, public, etc.):

BILBAO Ría 2000 was set up with a provision of capital worth 300 million pesetas. From that, the body has been able to maintain financial balance without the need to resort to public budgets, with a total expected outlay on the different projects of up to 60,000 million pesetas. It works as follows: the shareholders grant the land they possess in central areas of Bilbao and Barakaldo, while the Town Councils reclassify the land. On this basis, BILBAO Ría 2000 invests in the planning and development of the said land and sells sites to private property developers. As the land is located in downtown areas, it is in great demand and its sale generates capital gains. These capital gains are in turn invested in important projects for the city and its surroundings, as is the case of the South Beltway (Variante Sur), Bilbao La Vieja and the Urban-Barakaldo programme. Furthermore, BILBAO Ría 2000 is availing of subsidies from the European Union.

Results To Date

Who are the main beneficiaries affected by the project?

Because the urban regeneration projects are mainly infrastructure projects, preparing literally the ground for further installations, economic activities and services, it is not possible to talk about direct beneficiaries. However, the whole population of the areas which from part of the urban regeneration project, figures as beneficiaries of the projects, because the people benefit from new parks, public places, new roads and bicycle tracks and so on in the regenerated areas. With regard to the Guggenheim Museum, the beneficiaries are in the first place the tourism-related businesses in the Bilbao city center and in the Old Town of Bilbao, destination for nearly every tourist coming to visit the Museum. Especially, hotels, bars, restaurants, souvenir shops, tourist guides and transportation businesses benefit from the increased tourist attraction.

Is the project considered a "success"? Why?

The urban regeneration projects are widely seen as a success, because of the visible and tangible impacts they had on the urban landscape of Bilbao and Barakaldo. This includes also a (psychological) impact on the general perception of Bilbao, turning the image of the city into a modern, cultural one. Since its inauguration in 1997, the GMB attracted not only 1.37 Mio visitors in its first year and between 800.000 to 1 Mio in the following ones, but caused also the denominated 'Guggenheim Effect'. This effect describes the positive direct financial consequences (overnight stays, tourist expenditure, hotel boom, transport, retail) as well as the psychological and image effects that 'put Bilbao on the international map' and changed its perception from a industrial city to a modern, open and attractive city.

Main advantages of the approach used:

The main advantages of the approach were the integration of all major agents including the private sector, the strategic vision of a service and cultural region on a long-term-basis, the relation between strategy and territory.

Problems encountered in implementing the project (financial, technical, problems linked to resistance to change, etc.):

There have been no real problems (financial) while implementing the regeneration projects. This was mainly because of the project management developed by the public company Bilbao Ria 2000 which permitted a stable financial planning of the project works and the return of investment through the property sales after regeneration and construction. Moreover, there have been no real resistance because the projects improved former derelict areas (private abandoned industrial sites, railway tracks, illegal rubbish dumps, etc.) and did not compete with other active uses. Nevertheless, public debate arose around the future uses of the regenerated sites, with the general public preferring public and green, non-commercial uses. But in general, it has been possible to combine the different needs and expectations.

As you were developing your project, have you been in touch with a high level educational institution (or university) ? If yes, in what way have they been participating and what has been the major impact of their implication ?

While planning and implementation of the projects, there was no HEI or university directly involved. However, the University of the Basque Country (UPV) (now represented in Bilbao with two campus outside town) and the private University think about moving some of their buildings and activities to the regenerated areas. So, the UPV will transfer the Fine Arts Department and a student residence to the now deprived neighborhood 'Bilbao La Vieja' as well as a 'Aula Magna' to the waterfront regeneration area 'Abandoibarra'. In the same way, the University of Deusto will move its General Library to the 'Abandoibarra' area and will count in the future with a new direct access (walking bridge) to this area.

6. IBA Emscher Park (Allemagne)

Name of Project :IBA Emscher Park
 Focus of the Project: Program for structural change
 Type of Project: Urban ecological and economical renewal
 Area Affected by the Project: Northern part of the Ruhr-Area, West Germany, called Emscher-Zone
 Organization Responsible: IBA Emscher Park GmbH (Ltd. Company)
 Person Completing the Questionnaire: Dieter Blase, former director of department IBA Emscher Park

Organization Responsible for Carrying Out the Project:

Name: International Bauausstellung Emscher Park GmbH (Ltd. Company), owned 100% by the state of NRW.
 Legal Status: GmbH (Ltd. Comp.)
 Person(s) to Contact for Additional Information:
 Last Name(s) / First Name(s): Bierlorzer, Henry
 Position(s): Former deputy chief executive
 Address: REGIONALE 2006 AGENTUR
 Friedrich-Engels-Allee 161
 D-42285 Wuppertal / Germany
 Web page: <http://www.iba.nrw.de/main.htm>

Brief Description of the Project (Initial Objectives, Approach Highlighted, Initial Accomplishments, etc.)

- Program of structural change for an old mining and steel region, the northern part of the Ruhr region called Emscher-Zone. Objectives: Implementation of projects in the following fields of activities:
- Working in the park: Revitalization of brown field sites for new economic use;
- Housing program: Construction of new residential areas and renovation of old garden city type neighborhoods for miners;
- Ecological renewal of the river Emscher, separation of used and clear water;
- Development of Emscher Landscape Park on former mining land;
- Preservation and transformation for new use of old industrial monuments and architecture;
- Program for innovative cultural and social activities
- Project development and realization within a 10 years program run by the state of North Rhine-Westphalia in the form of an international exhibition for urbanism and architecture;
- Start in 1989. Part time presentation of results in 1994, final presentation in 1999 as a year of events.

Description of the Organization Responsible for Carrying out the Project

Factors Motivating the Project

Factors that led to the launching of the projec t:

Structural problems of the old industrialized region. Devastation of landscape and cities, high rate of unemployment, deficit of innovation potential.

Main actors involved in launching the projec t:

Government of the state of NRW, the 17 cities of the Ruhr-region, public and private partners, mainly Emscher-Genossenschaft, authority for water treatment and regulation and DSK, German Coal board, and a large number of smaller NGO's and local initiatives.

Strategy Highlighted

Objectives targeted (qualitative and quantitative):

- Economical and ecological renewal
- Development of 17 sites (500 ha) for new economic use.
- 11 technological centers for start up companies, implementation of science parks.

- Preservation, transformation and presentation of 4 major sites of old industrial monuments turned into highlights for new cultural activities, especially in the year of presentation.

Target area and/or population:

Northern part of the Ruhr, 80 Km², 2,5 Mio. inhabitants, 17 cities, high density of industrial and residential use.

Project Methodology and Implementation of the Project (Approach, Methodology, Specific Tools Employed...)

Bringing innovation into a region dominated by old political and socioeconomic structures formed by the old industries.

Form of innovation

Projects and actors creating sites for new jobs, mainly in services, sites for new housing and focusing the potential of the industrial monuments for new cultural activities. Implementation of Emscher Landscape Park as a soft infrastructure for a new economy. Focus of the whole program is the single project. The promise was the realization of a large number of projects in various fields of activities referred above. The basis was a small paper as platform for the program, a memorandum on targets and organization of IBA Emscher Park.

Tools

To bring innovation into the region the aspect of competition was important. In more than 50 competitions among architects urbanists, developers etc.

The program was based on strict ecological rules, for example on ecological construction, development only on brown field sites etc.

Achievements to Date

Activities carried out to date:

- More than 100 projects implemented in the various fields of activity. Presentation in 1999, the program is over, the company has ceased its operation.
- Development of project by an indirect way of steering:
- IBA staff is a small central steering group coordinating a larger number of local operations. Investment of 5 billion DM, 3/4 from public sources, private money was spent in the form of residential investment and investment of end users on new industrial sites and for technological parks and users.

Results To Date

Who are the main beneficiaries affected by the project?

IBA was the largest program for renewal of landscape in Europe. 800 Million Marks only for development of the system of the Emscher Landscape Park, along the river Emscher and the Rhine-Herne-Kanal on former brown field lands. The communication and presentation during the festival focused 4 mayor industrial monuments: The Gasometer Oberhausen, transformed into a large exhibition hall, the Bauhaus-Architecture mine and coakery Zollverein transformed into a site for design, fine art and university. Duisburg north landscape park, a park around an old blast furnaces work following the lines of the old infrastructure. West Park Bochum, a park on the site of the former steelwork around a 15 000 m² exhibition hall dating from the turn of the 20th century.

Is the project considered a "success"? Why?

Creation of the new image for the Ruhr, turning a part of the problem with its large old industrial sites and buildings into a aspect of a new image: industrial monuments as an aspect of pride and as part of an infrastructure for the future. Creation of thousands of new jobs in services and new industries on new sites. Type working in the park.

Main advantages of the approach used:

Low cost for planning and administration of implementation. The system worked very efficient with only 25 people of staff in the central steering company, the IBA agency for projects and public relations.

Problems encountered in implementing the project (financial, technical, problems linked to resistance to change, etc.):

The problems did not exist in implementation but in the strategy for Emscher Landscape Park and the big monuments. No pre-arrangements had been prepared. The finance of follow up costs finding was left to the public sector with problems of maintenance and costs running the projects after finishing IBA. After the end of IBA Emscher Park happened a change of politics in the state of NRW. The state development policy has been turned back to normal:

Direct attraction of new services and industries as structural policy. While the IBA approach was more global, trying to strengthen the regions ability for innovation and concentrate on the “soft” criteria of regional economic growth.

7. Phillips Eco-Enterprise Center (États-Unis)

Name of Project	Phillips Eco-Enterprise Center
Focus of Project	Brownfield Remediation, High-Performance Building and Utilization of Industrial Ecology
Type of Project	Office and Light Industrial Facility (6,400 square meters) on a 20,000 square meter brownfield site in a low-income, inner-city neighborhood
Area Affected	Phillips neighborhood and Minneapolis-St. Paul metropolitan area
Person Completing Questionnaire	Michael Krause, Executive Director

Description of Organization Responsible for the Project

Name and Legal Status: The Green Institute is a private, non-profit corporation with charitable tax-exempt status, incorporated in the State of Minnesota, U.S.

Person to Contact for Information : Krause, Michael, Executive Director

Languages: English, Spanish

Address: 2801 21st Ave. S., Suite 110, Minneapolis, MN, US, 55407

Tel. 612-278-7110; Fax: 612-278-7101 ;

e-mail: michaelk@greeninstitute.org

Web page: <http://www.greeninstitute.org/>

Brief Description of the Project

The Phillips Eco-Enterprise Center (PEEC) was completed by the Green Institute in October 1999 after a 12-year environmental justice battle by residents against the siting of a garbage transfer station in their neighborhood. PEEC is a 6,400 square meter office and light industrial facility that incorporates ground-source heating and cooling, sun-tracking mirror system for daylighting, green roof, energy controls, reuse of 50 tons of steel and 22,000 bricks in construction, on-site management of stormwater, and other green building strategies. The PEEC has 17 tenants, mostly in the energy and environmental sectors, and was designated as a Top 10 Green Building in the U.S. in 2000 by the American Institute of Architects. The PEEC is on the site once planned for the garbage transfer station, a brownfield that had lead, arsenic and petroleum contamination. It is in a neighborhood with high levels of poverty and a population that is 60 percent non-white, including many new immigrants from Asia, East Africa and Central and South America.

Factors Motivating Project

In the late 1970's, a local unit of government identified a 45,000 square meter site in a residential portion of the Phillips neighborhood for a large garbage transfer station. Neighborhood residents opposed the project as an example of non-sustainable development that would have significant negative impacts on the area. They mounted a vigorous campaign for environmental justice and prevailed in the early 1990's, but not before the area in question had been cleared of 28 houses and five small businesses and had been re-zoned for industrial use. The same neighborhood leadership that lead opposition to the transfer station came together to form the Green Institute in 1993. Their goal was to obtain development rights to the site and develop the neighborhood's vision of sustainable development: a model green industrial facility with good-paying jobs in clean industries.

Strategies Highlighted

Sustainable Design and Construction: Incorporate green building strategies into the redevelopment of a brownfield site for industrial use to attract energy and environmental companies into a low-income, inner-city area and to send market signals about the type of businesses and jobs the community is seeking. The development of a model facility in an existing industrial zone also serves as a catalyst for redevelopment of the surrounding industrial parcels. Because green buildings have significantly lower operating costs and often command a premium over prevailing lease rates, such facilities enjoy a permanent competitive advantage in the commercial real estate market.

Industrial Ecology. The Green Institute researched eco-industrial development strategies as part of the pre-development phases of the PEEC as a member of the Eco-Industrial Development Roundtable centered at Cornell University. Eco-industrial development, or industrial ecology, uses voluntary networks among businesses and the community to identify efficiencies in the use of land, energy, water and other resources. The goal is to reduce environmental impacts while also improving chances for business success. This approach had some limited application to the Green Institute's project, but is being pursued by the Institute at another site.

Project Methodology and Implementation

The design and construction approach to the PEEC focused on three primary objectives: reduce energy use by 50 percent and overall operating cost of the facility; minimize impacts on the building site and in the lifecycle costs and embodied energy of materials; create a healthy and productive indoor work environment. To achieve these goals, the project utilized the Voluntary Investigation and Cleanup brownfields program of the Minnesota Pollution Control Agency and the Energy Assets program, a service of the local utility that models varying bundles of energy efficiency strategies. The PEEC was also a beta test site for the LEED green building rating system.

The use of industrial ecology was done in partnership with the Work and Environment Initiative at Cornell, particularly for development of codes and covenants for use in lease agreements with tenants. The Green Institute also conducted a baseline study of existing material and energy flows in its industrial zone in order to identify opportunities for waste and energy exchanges and possible synergies among current and future industrial processes.

Achievements to Date

Development rights to a 4.5 acre site were secured from the City of Minneapolis in May 1996. The cleanup of the brownfield site, which had arsenic, lead and petroleum contamination, was completed in 1998 under Minnesota's Voluntary Investigation and Cleanup (VIC) program. Construction began in November 1998 and was completed in October 1999. Full lease-up of all spaces by 17 tenants in energy and environmental fields was achieved in August 2001.

The Green Institute served as project developer and assembled a team of key actors on the project that included a design and construction team with experience in sustainable building strategies and energy efficiency. Other key actors included representatives of the neighborhood and local, state and federal government representatives.

A total of \$6.3 million (US) was raised for the project from a variety of sources and fully funded site cleanup, pre-design, design and construction, marketing and leasing and all tenant improvements. Financing also allowed the project to create a reserve fund equal to six months of building debt service and operating expenses. Fund sources were:

Local governments (grant)	\$ 250 000
Federal government (grant)	\$ 150 000
Charitable/foundation (grant)	\$ 400 000
Product and service in-kind (grant)	\$ 200 000
Private bank financing (loan)	\$ 3 800 000
State of Minnesota financing (loan)	\$ 1 500 000
TOTAL	\$ 6 300 000

Results to Date

As a result of the project, 130 jobs have been created or brought into the neighborhood with an additional 60 jobs projected by PEEC tenants in the next 18 months. The comprehensive sustainable design approach in this project has served as a catalyst for other projects in the area, including as a result of a new light rail transit system that is being built adjacent to the PEEC site that will link downtown Minneapolis with the international airport. Local governments are receiving about \$135,000 in property taxes each year and the project's net income of approximately \$200,000 a year helps support the Green Institute's other programs and sustainable development activities.

The project has received a number of awards and the Green Institute received the National Award for Sustainable Development from the President's Council on Sustainable Development in 1999. PEEC recognition has included the Energy Star Award from U.S. EPA, Top Ten Green Buildings designation from the American Institute of Architects, and the Bremen Partnership Award from Bremen, Germany. The PEEC has hosted thousands of visitors and tours including from Japan, Russia, Nepal, Hong Kong, Slovakia and Mexico. Most importantly, the PEEC is a source of pride for residents of Phillips, who have seen their fight for environmental justice become a community-based model of sustainable development with national and international recognition.

A main advantage of the approach was the marketing benefits of a high-performance facility in a low-income, inner-city neighborhood. This attracted innovative companies in the energy and environmental fields to relocate from suburban locations. Another advantage was the lower operating costs and reduced environmental impacts that generated more net revenue for other purposes and created a standard by which future developments in area will be measured.

The approach established the Green Institute's reputation as a sustainable community developer and gave it leverage to influence public policies as well as the development patterns around us.

The primary challenges were in the complexity of the project and the long timeline for pre-development. Another challenge was the necessary credibility with financial institutions and government agencies as the organization was developing its first project.

8. La Friche « La Belle de Mai » (France)

Nom de l'expérience : La Friche La Belle de Mai Thème : Réhabilitation d'un ancien site industriel Type de l'expérience : Création d'un site d'économie culturelle Territoire concerné : Marseille Porteur : La Friche la Belle de Mai Émetteur de la fiche : Béatrice Simonet

Personne(s) contact pour une information complémentaire :

Nom(s) / prénom(s) : Béatrice Simonet
 Fonctions : Gestionnaire
 Langues pratiquées : Français
 Adresse : Friche la Belle de Mai, 19, rue Guibal, 13003 Marseille
 tel. 04 95 04 95 04 ; fax 04 95 04 95 00 ; friche@lafriche.org
 Page web : <http://www.lafriche.org/>

Présentation de la Friche la Belle de Mai

Installée depuis 1992 dans l'ancienne Manufacture des Tabacs à Marseille, la Friche La Belle de Mai est un lieu de production artistique ouvert au public.

Le principe fondateur du projet Friche est « l'artiste, la ville, sa ville » : revendiquer les hypothèses et les tentatives d'artistes, c'est affirmer le rôle déterminant des artistes dans nos sociétés à travers :

L'évolution et la refondation des pratiques de l'action culturelle à la lumière de la décentralisation et de l'interdisciplinarité.

L'invention de dispositifs synergiques et de démultiplication des possibilités de développement des producteurs artistiques dans une ville.

Le repositionnement des rapports entre culture et économie, en re-inscrivant objectivement la culture comme acteur des questions de développement économique et urbain.

Fort de ces concepts, SFT (association porteuse du projet de la Friche) a défini en 1996 les enjeux de ce développement à travers un document intitulé « Un projet culturel pour un projet urbain »

- Parfaire et développer un projet urbain fondé sur la culture, unique en Europe
- Réaliser un pôle à la fois local et international d'échanges artistiques à l'échelle d'Euroméditerranée, de Marseille et du 21^e siècle
- Inventer de nouveaux modes de socialisation des œuvres et de rapports à tous les publics
- Faire un lieu d'exercice et d'initiation artistique, cultiver la culture vivante au-delà de la fracture sociale
- Affirmer l'intégration de la culture dans l'économie

La Friche La Belle de Mai, laboratoire d'action culturelle, est devenue, le centre d'une dynamique unique. Après 10 ans d'expérience, quelques chiffres sont révélateurs d'une activité sans cesse croissante :

Plus de 500 événements sont présentés chaque année à la Friche ; 900 artistes français et étrangers y viennent travailler, créer et jouer et 30 000 heures de formation professionnelle y sont dispensées. Plus de 60 structures (450 personnes) producteurs artistiques, compagnies, pépinières d'entreprises, services, groupement d'employeurs, équipes artistiques, médias ; travaillent en permanence à la Friche La Belle de Mai, 180 projets de coopération internationale s'y développent vers 40 pays.

Toutes les disciplines y sont présentes (spectacle vivant, théâtre, danse, musique, arts plastiques, audiovisuel). L'association a favorisé le développement de nouvelles disciplines, comme le multimédia, l'architecture (laboratoire TAUP), le cinéma (constitution d'un pôle d'auteurs) et accueille des chercheurs (sociologie) et des formateurs.

SFT a mis en place des outils de synergie entre toutes les disciplines artistiques en développant des champs transversaux autour des problématiques de l'international, la politique de la ville, la relation aux publics, à l'économie et aux nouvelles technologies.

En termes de public, plus de 100 000 personnes viennent chaque année à la Friche La Belle de Mai. Toutes les catégories sociales, culturelles y sont représentées. Les publics s'entrecroisent et dépassent la simple « consommation » de spectacle en venant aussi s'impliquer en tant qu'amateur, professionnel dans des pratiques (ateliers, stages, rencontres, création...)

9. Learning Enrichment Foundation (Toronto)

Name of Project : The Learning Enrichment Foundation's Integrated Services
 Focus of the Project : Programs that serve a low income, marginalized, mainly immigrant community
 Type of Project Community Economic Development
 Area Affected by the Project : Former City of York/ Greater Toronto Area
 Organization Responsible : The Learning Enrichment Foundation
 Person Completing the Questionnaire: Eunice M. Grayson

Organization Responsible for Carrying Out the Project : The Learning Enrichment Foundation (L.E.F.)

Person(s) to Contact for Additional Information:

Last Name(s)†/ First Name(s): Grayson Eunice

Address (phone, fax, email, web site): 116 Industry Street, Toronto, Ontario, M6M 4L8; egrayson@lefca.org; www.lefca.org; Telephone 416-789-0830; Fax 416 769-9912

Factors that led to launching of the project

- De-industrialization of area
- Industrial tax base dropped
- Industrial and commercial areas became derelict
- Income levels dropped in adjoining residential areas
- Residential rental rates dropped
- Area became more affordable for waves of recent immigrants
- The need for social, educational, employment related and settlement services increased while tax base dropped

Main actors involved in launching the project

(1978) The acute need was first recognized, and acted upon, by people associated with the Board of Education. While poverty was evident in the schools, the low tax base in the local municipality made it difficult to address critical needs. A charitable organization was founded; the board of which was made up of community stakeholders. The newly incorporated Learning Enrichment Foundation became aware that the needs were in large part employment related.

Objectives Targeted

1978: Very broad ñ To provide programs of benefit to education and the community.

1990's: To provide community responsive programs and services which enable individuals to become valued contributors to their communities' social and economic development.

Vision

Our vision of the future is one of healthy communities that: celebrate diversity, *and* provide a high quality of life.

To sustain our Healthy Communities, we envision: A Vibrant and Socially Responsible Economy providing full and meaningful work, *and* accessible quality child care, *and* continuous learning opportunities.

Principles and Values

We believe in :

- Respecting individuals.
- An inclusive community focus.
- Celebrating diversity.
- Justice and compassion.
- Integrity.
- Promoting creativity and innovation.
- Collaboration, cooperation and sharing.
- Being proactive, flexible, multifaceted and practical in our approach.
- Responsive to community needs.

Targeted Area and/or Population

In 1978 the target area was what was then called the Borough of York. (Low-income, immigrant receptacle area, with a marginalized population.)

The services offered were targeted at the needs of that particular community but, in time, the clients served by the foundation began to come from every part of Metropolitan Toronto and beyond. They still, however, reflect the needs of the local population and services are still offered locally.

Project Methodology & Implementation of the Project

Early programs, starting in 1980, included adult skill training and multicultural theatre in schools.

Over the next decade 14 childcare centres were established serving 650 children from birth to school age. (15 additional before & after school programs have recently been added.) Quality Child Care is a vital employment support for parents and provides an important learning base for future social and economic success.

Skill training targeted at local jobs currently available changes as the needs of the community change. A large database of employers supports recruitment, helps to determine appropriate career choices and is a source of employment for unemployed people across the greater Toronto area.

A Community Skills Development Fund, a small loan fund, supports training for people with no other source of financial support.

An integrated program of human resource development includes assessment and counselling, career exploration, skill training, job search training and job placement.

Since most unemployed people who come to LEF for help do not have access to government support, a Community Skills Development Loan Fund was established.

LEF's English as a second language classes are often the first stop for immigrants who then may need assistance with job search or Canadian work experience.

Community enterprises help to provide that work experience and training, where necessary. They are supported by the sale of the products.

A business incubator offers space, services and technology to serve small businesses. Self-employment training is available to EI and reachback clients.

Achievements To-Date

LEF currently:

- Trains hundreds of people each year in job skills related to local jobs currently available.
- Matches thousands of unemployed people to local jobs each year.
- Assists hundreds of recent immigrants each year with settlement issues and the acquisition of English.
- Assists over 100 new business starts each year.
- Cares for 1500 children in quality, licensed child care programs.
- Operates training enterprises such as LEF Wood Works, for disadvantaged youth, LEF Online, as an Internet Service Provider, LEF Food Services, and LEF Help Desk.
- Provides 500 meals each weekday to agencies serving the homeless.

Actors Mobilized

A volunteer Board of Directors, engaged and dedicated, who set policies and support the work of the foundation. They are elected from a broad membership.

Many local agencies and umbrella organizations, who serve the unemployed, homeless, children or immigrants, cooperate together on various levels, to address local needs.

Politicians from each level of government refer constituents and support the work of LEF.

Volunteers work in programs, sit on advisory committees, and raise funds for the organization.

Employers hire clients, determine training needs and contribute to the Community Skills Development Fund.

Corporations, foundations and individuals support LEF's work financially.

Each level of government contracts with LEF to provide employment-related or child care services.

Sources of Financing

Fee for Service	54%
Grants & Donations	5%
Government Contracts	36%
Fund Raising	5%

Beneficiaries

- Beneficiaries include marginalized, unemployed individuals who have been left out of the mainstream of employment with little or no government assistance.
- Any unemployed individual.
- Immigrants who make up at least 50% of LEF's clients.
- Prospective and early entrepreneurs.
- Businesses and employers whose training and recruitment, or industrial adjustment needs are met.
- Children and their families.

Success?

Yes you can say that LEF has been successful but needs change, new immigration and challenges emerge. The poor are still with us. Marginalized and homeless people still need help. Employment solutions need to be explored and continued, particularly for the long-term unemployed and recent immigrants.

Main Advantages

The advantages of an integrated and broad-based response to the needs of the community include both programmatic and financial considerations. It is less expensive, and programs working together make each one more successful. They support each other and offer related and complimentary services to clients.

Problems Encountered

The strength is also the weakness. Integrated and complimentary services are universally admired but less likely to be supported by government. The silos of service dictated by the various levels of government often preclude co-operation, integration and synergy. They often only support certain people for pre-determined services.

10. Parque Industrial de Villa El Salvador (Pérou)

Name of Project: Parque Industrial de Villa El Salvador
 Focus of the Project: Desarrollo Productivo de Talleres y micro industrias para promover el empleo en el marco del Desarrollo Local de Villa El Salvador
 Type of Project: Económico social y solidario
 Area Affected by the Project: Distrito de Villa El Salvador y el Cono Sur de Lima Metropolitana
 Organization Responsible: Municipalidad de Villa El Salvador
 Person Completing the Questionnaire: Sigifredo Velásquez Ramos, fundador del Parque Industrial y dos veces Director de la Dirección de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Villa El Salvador.

Organization Responsible for Carrying Out the Project:

Name: Municipalidad de Villa El Salvador – Dirección de Desarrollo Económico
 Legal Status: Gobierno Local

Person(s) to Contact for Additional Information:

Last Name(s) / First Name(s): PUMAR VILCHEZ, Martín
 Position(s): Alcalde de la Municipalidad de Villa El Salvador
 Languages Spoken: Español
 Address: Sector 2, Grupo 15, Distrito de Villa El Salvador
 Teléfonos: (51)(1)4930500; (51)(1)4930444; (51)(1)2876485; (51)(1) 9098250 (móvil del Alcalde) Fax: (51)(1) 4930500

Brief Description of the Project (Initial Objectives, Approach Highlighted, Initial Accomplishments, etc.)

Convertir la área reservada para zona industrial, en un parque industrial orientado a los talleres productivos y micro industrial de la comunidad de Villa El Salvador, para promover el empleo y contribuir al desarrollo local. Entre los más importantes es la visión de futuro, la planificación, organización y movilización del pueblo de Villa El Salvador desde su primera convención comunal 1973 (junio), reservo un área para una zona industrial, el cual fue recogido por el primer Gobierno Local en 1984, donde bajo el liderazgo del Primer Alcalde Michel Azcueta con participación de los dirigentes comunales, pusieron como eje del Plan Integral de Desarrollo de VES la creación Parque Industrial orientado a potenciar los talleres productivos de los vecinos. Así mismo cabe resaltar la participación de los primeros productores a través de sus organizaciones de base a través de los gremios de confecciones, calzado, carpintería, metal mecánica, fundición y artesanía.

Hoy se ha transformado el arenal reservado de 174 hectáreas, en un vivero de 1200 talleres productivos y artesanos, camino a convertirse en micro y pequeñas industrias, capaz de contribuir en hacer de VES, en un distrito productivo y de productores, que actualmente lanza al mercado más de 500 productos y genera más de quince mil puestos de trabajo.

Actualmente el parque industrial(PIVES) ha dejado de ser solo una zona de producción, para convertirse en una zona comercial y turística, con más de 132 tiendas en artículos de cuero y calzados, 50 tiendas de confecciones de prendas de vestir, ambos con componentes de la moda; además de 500 tiendas de exhibición y ventas de muebles, siendo este sector productivo, quien ha iniciado un posicionamiento en el mercado nacional como el conglomerado más importante en la producción de muebles del Perú.

Esto ha tenido un impacto positivo en el desarrollo local, en la medida que contribuye en la generación nuevos puestos de trabajo, aporta a dinamizar la economía local, y contribuye a fomentar un cultura emprendedora y ciudadana, desde la entrada de la generación de ingreso y el fomento de la actividad productiva, que permita desarrollar una actividad empresarial, que es el que, nos va a garantizar la sostenibilidad del empleo productivo.

Factors Motivating the Project

Factors that led to the launching of the project:

Promover la creación de nuestra propia fuente de trabajo para no convertirnos en una ciudad dormitorio.

La crisis económica del país en la década de los 70-80, donde cerraron muchas fabricas manufactureras en confecciones, muebles, calzado, metal mecánica; generando desempleo.

La presencia de talleres productivos, creados por vecinos como una forma de lucha por la sobre vivencia, ante la falta de puesto de trabajo en el aparato productivo y la ausencia de un plan de inserción y reinserción laboral por parte del Estado.

El liderazgo del Gobierno Local

La tradición de organización, la historia autogestionaria de VES, forjaron una fuerte identidad, que hacen posibles plantearnos objetivos movilizados, que permite asumir retos como el proyecto del Parque Industrial, con la participación de los sectores involucrados y comprometidos con dicho proyecto.

La visión de largo, que siempre tuvo la comunidad desde su primera convención, el cual se ha recreado en 1986, 1996 y 1999.

Main actors involved in launching the project:

- El Gobierno Local

La asociación de micro y pequeñas industriales de VES y sus gremios de: Artesanía, Calzado, Confecciones, Metal Mecánica, Fundición, Carpintería y Alimentos.

La dirigencia comunal hasta 1996. En la medida que luego por ley todo se transfiere al Gobierno Local.

- El Ministerio de Industrias

Los artesanos y talleres productivos, seleccionando y adjudicatorios en el PIVES.

La Mesa Pyme-VES integrado por ACONSUR, CID, Manuela Ramos, IPES, FOVIDA, Citemadera, que son instituciones no gubernamentales de apoyo técnico a las Pymes

Strategy Highlighted

Objectives targeted (qualitative and quantitative):

Posicionar al Parque Industrial como la capital nacional del país de la micro y pequeña industrial, en el marco de la visión por convertirlo en una zona industrial, comercial, turística y ecológica.

Consolidar los talleres productivos y artesanas, como empresas modernas y solidarias que dupliquen su producción, mercado y generación de empleo y contribuyan en el desarrollo de VES.

Target area and/or population:

Desde la experiencia del Parque Industrial, queremos llegar a todo el universo de talleres productivos de todo Villa que actualmente esta bordando los 3000 talleres de confecciones textil, confecciones en tejidos, calzado, artículos de cuero, fabricación de muebles, fibra de vidrio, etc. Es decir llegar a toda la actividad manufacturera del distrito.

Project Methodology and Implementation of the Project (Approach, Methodology, Specific Tools Employed...)

Ser distrito productivo para generar empleo y dinamizar la economía, en el marco del desarrollo económico social y solidario.

Para ello es importante consolidar un espacio de participación y concertación entre el Gobierno Local, las asociaciones de Pymes, las ONGs que promueven la promoción de las Pymes, en camino a constituir el Concejo Distrital de Desarrollo Económico.

Para ello, nos planteamos como visión hacer de Villa El Salvador un distrito productivo, ciudad saludable y educativa; y una comunidad solidaria.

Nos planteamos como objetivo estratégico, hacer de Villa El Salvador la capital de la Micro y Pequeña Industria. En términos de marketing el Parque Industrial sé esta posicionando como el primer centro productor de muebles del Perú.

Entre los instrumentos estratégicos a construir esta: la estrategia de mercadeo del PIVES, el Centro Financiero; El Centro de Innovación Tecnológica, el cual sé inicio con la inauguración del Centro de Innovación de la Madera el 17 de noviembre de este año; El Centro de Innovación Laboral – PROEMPLEO; y la consolidación del Centro de Promoción Empresarial; y en el largo plazo la creación de una incubadora de negocios que pueda promover la creación de nuevas empresas con nuevos productos y servicios, que puedan complementar y potenciar a los actuales sectores productivos.

Achievements To Date

Activities carried out to date:

Creación de la Dirección de Desarrollo Económico del Gobierno Local.

Creación del Centro de Promoción Empresarial que entre sus productos más importantes esta la creación de la Feria VILLA MUEBLE, La Feria Estudiantil, La Feria Nacional EXPOPYME.

Premio a la Excelencia Pyme

Centro de Inserción Laboral Pro Empleo, ha iniciado sus funciones con servicios de bolsa de empleo.

Inversiones en infraestructuras: El asfaltado de pistas

Actors mobilized and method of operating:

El Gobierno Local a través de la Dirección de Desarrollo Económico,

El Centro de Promoción Empresarial y la MESA PYMEVES, son los que movilizan y promueven el desarrollo de las Pymes.

Expenditures and details on sources of financing (private, public, etc.):

Actualmente el presupuesto anual local del Gobierno Local bordea el millón doscientos soles, que es la suma de: Fondos para obras de la Municipalidad y los aportes de los propietarios por pago de los terrenos adjudicados para actividad industrial

Además se cuenta con un proyecto de \$80,000 para promover la inserción laboral de los jóvenes. Este Proyecto esta Financiado por el Ayuntamiento de Pamplona.

La Pymes cuentan con su propio financiamiento para la construcción de sus talleres tiendas.

Results To Date

Who are the main beneficiaries affected by the project?

- Las 1200 Pymes adjudicatarias del PIVES
- El sector de micro empresas de la zona urbana que participan de las actividades programadas por el Centro de Promoción (300).
- Los jóvenes de Villa El Salvador con la generación de empleo (12,000).
- El Gobierno Local, que luego de diez años de moratoria, hoy están cobrando tributos en las Pymes.

Is the project considered a "success"? Why?

Haber logrado transformar un arenal en una zona productiva y comercial en un periodo de crisis y reseña económica del país, nos parece que es un éxito en el proceso que continua.

Main advantages of the approach used:

Contar con una visión de largo plazo, que cada cierto tiempo se va recreando y actualizando, nos da una ventaja.

Contar con productores identificados con el proceso de desarrollo de Villa El Salvador.

Problems encountered in implementing the project (financial, technical, problems linked to resistance to change, etc.):

La resistencia a la capacitación, asistencia técnica de un grupo minoritario de productores; que están usufructuando de sus propiedades para alquilar espacios para tiendas, a terceros, que solo ven en el PIVES, una oportunidad de ganar dinero sin importar la historia de Villa El Salvador, ni la calidad de los productos.

El avance de la delincuencia en el país.

Lo costoso que son los programas de asistencia técnica que hacen que pocas instituciones trabajen dichos aspectos, tanto en técnico productivo y de gestión empresarial.

El cambio de autoridades del gobierno, siempre es un problema en la medida que en nuestro país, no hay una cultura de continuidad; esto depende del partido o movimiento político que gane las elecciones en las elecciones del 2002. Desde 1996 a la fecha ha sido un mismo partido político, quien a gobernado cuyo líder es Alberto Andrade Alcalde de Lima y Michel Azcueta líder en VES, ambos del movimiento político SOMOS PERU, así como es importante destacar la labor de Martín Púmar de la misma agrupación política, quien esta apoyando desde su gestión este proyecto, hoy echo realidad del Parque Industrial de Villa El Salvador.

11. Société pour l'industrialisation de régions minières (SOFIREM – France)

<p>Nom de l'expérience : Société financière pour favoriser l'industrialisation de régions minières (SOFIREM) Thème : Reconversion des régions charbonnières française, une approche française de la reconversion industrielle Type de l'expérience : Soutien à l'implantation et au développement d'entreprises Territoire concerné : Zones charbonnières françaises Porteur : Sofirem Émetteur de la fiche : Albert SUISSA</p>
--

Organisation responsable du pilotage de l'expérience :

Nom : Sofirem
 Statut juridique : Société Anonyme

Personne(s) contact pour une information complémentaire :

Nom(s) / prénom(s) : SUISSA Albert
 Fonction(s) : Directeur des Affaires Internationales
 Langues pratiquées : français, anglais
 Adresse : 4, Rue des Grandes Terres – BP 220
 92503 – Rueil-Malmaison Cedex – France
 Tél: + 33 1 47 42 38 20 ; Fax : + 33 1 47 49 64 93 ; Email : asuissa@sofirem.fr
 Page web : <http://www.sofirem.fr/index2.htm>

Présentation succincte du thème (objectifs initiaux, démarche utilisée, premiers résultats acquis...)

L'objectif est de faciliter la création de nouvelles activités et de nouveaux emplois pour faire face au déclin de l'industrie charbonnière. La démarche utilisée est d'améliorer l'environnement économique des régions concernées ainsi que d'aider à l'implantation et au développement d'entreprises dans ces territoires. Celles-ci bénéficient de services gratuits et de financements à des conditions intéressantes. Cette action a permis, en 35 ans d'activité, outre de disposer d'un nouvel environnement plus favorable et plus dynamique, d'aider plus de 4 000 entreprises prévoyant la création ou le maintien de 100 000 emplois.

Diagnostic de départ

Facteurs ayant conduit au lancement de l'expérience ?

Déclin de l'industrie charbonnière française.

Principaux acteurs ayant été à l'origine de l'expérience ?

État et Groupe Charbonnages de France dont Sofirem est l'une des filiales.

Stratégie adoptée

Objectifs retenus (qualitatifs et quantitatifs) ?

Contribuer à créer de nouvelles activités et des emplois durables en favorisant l'implantation et le développement d'entreprises.

Territoire et/ou population cible ?

Zones charbonnières françaises.

Méthodologie et conduite de l'expérience (démarche, méthode, outils spécifiques mis en œuvre...)

- contribuer à améliorer l'environnement économique des régions charbonnières par la création de zones d'activité, la construction de bâtiments relais et de pépinières d'entreprises, mise en place de programmes de recherche et développement, de formation, etc.
- faciliter l'implantation et le développement d'entreprises, et donc la création de nouvelles activités et d'emplois durables,
- création de Sofirem (1967) et des ses filiales (Finorpa en 1984 et Sorid en 1987) pour les services gratuits et le financement direct aux entreprises concernées (prêts et fonds propres),

- création du Fonds d'Industrialisation des Bassins Miniers (FIBM) en 1984 pour le financement d'opérations liées à l'amélioration de l'environnement des entreprises.

Réalisations à ce jour

Actions réalisées à ce jour ?

opérations liées à l'amélioration de l'environnement économique, implantation et développement d'entreprises (+ de 4 000 depuis 1967 prévoyant la création ou le maintien de 100 000 emplois).

Acteurs mobilisés et mode de fonctionnement ?

Services régionaux de l'État, services économiques des collectivités locales (régions, départements, communes) travaillant dans la complémentarité.

Dépenses et détail des sources de financement utilisées (privées, publiques...) ?

Financements publics (Sofirem et ses filiales, et F.I.B.M.)

Résultats à ce jour

Quels sont les bénéficiaires touchés ?

Les régions et les populations concernées.

L'expérience est-elle perçue comme un « succès » ? Pourquoi ?

Oui. Un environnement économique plus favorable et plus dynamique, création d'emplois, etc.

Principaux points forts de la démarche ?

- La complémentarité des outils mis en place,
- Le partenariat et le dynamisme des acteurs impliqués.

Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du projet (financiers, techniques, mentalités encore peu préparées...) ?

Image des zones concernées liées à l'image de l'industrie charbonnière,

Spécialisation des zones dans l'industrie lourde, ce qui ne permet pas toujours de favoriser l'implantation d'entreprises innovantes.

Certaines zones sont un peu excentrées par rapport aux grands marchés de consommation, et ne disposent pas toujours des meilleures infrastructures de transport. Or, se rapprocher de ces marchés constitue le premier critère de localisation des entreprises.

Durant le développement de votre initiative, avez-vous développé des liens avec le milieu universitaire ? Si oui, de quels types de collaboration s'agit-il et quel fut l'impact de cette collaboration ?

Dans certaines zones, partenariat avec des écoles d'ingénieurs (École des Mines, etc.) et des lycées professionnels dans les domaines de la formation, de la recherche et développement, etc.

12. Sesto San Giovanni (Italie)

Name of Project: The revitalisation of the former Falck steel plant area
 Focus of the Project: Territorial Reconversion from the Old Economy
 Type of Project: Local Development Agency
 Area Affected by the Project: City of Sesto San Giovanni (Milano) and North Milan Area (Municipalities of Cinisello Balsamo, Bresso and Cologno Monzese)
 Organization Responsible: AGENZIA SVILUPPO NORD MILANO S.p.A (ASNMM)
 Person Completing the Questionnaire: Fabio Terragni – ASNMM C.E.O

Organization Responsible for Carrying Out the Project:

Name: AGENZIA SVILUPPO NORD MILANO S.p.A (ASNMM) – North Milan Development Agency
 Legal Status: Joint Stock Company, whose main shareholder is the Municipality of Sesto San Giovanni

Person(s) to Contact for Additional Information:

Last Name(s) / First Name(s): Laura De Venezia
 Position(s): General Secretariat Co-ordinator
 Languages: English
 Address: Largo Lamarmora, 17 I-20099 SESTO SAN GIOVANNI (MI)
 Tél. : +390226266507 Fax : +390226266508 ; Email : devenezia@asnm.

Brief Description of the Project (Initial Objectives, Approach Highlighted, Initial Accomplishments, etc.)

The city of Sesto San Giovanni was one of the most important concentration of heavy industries in Italy. The deindustrialisation process reached an acme in 1996 with the dismissal of the last steel plant (Falck), leaving the city with several problems: social (high unemployment rate), economic (depression, need for a structural change), urban (2,5 millions of sq. meters of brownland), environmental (ground pollution) and overall in a deep crisis of identity and perspective.

After an OECD Audit (co-ordinated by the LEED Programme), the local administration decided to switch to a proactive approach and, with the agreement of the Unions, to support local development policies. One of the main results was the establishment in 1996 of the Agenzia per la Promozione e lo Sviluppo Sostenibile dell'Area Metropolitana Nord Milano (North Milan Development Agency), a tool then quite uncommon in Italy.

ASNMM succeeded in reverting the trend (socially and economically), working mainly on local identity and perspective, trying to reach a vision of the future common to institutions and social actors (Project Sesto-Communication City). In the meanwhile ASNMM developed and implemented several concrete projects (a BIC, a Venture Capital fund, a new media training centre, an incubator, two industrial parks) giving credibility to itself (an efficient and effective new organisation) and to the possibility of a new phase of post-industrial local development, characterised by a reinterpretation of the traditionally shared values of the local community in a completely new scenario.

Now, even if most of the physical transformation of the areas has still to occur (the main obstacle to transformation being the slowness of the urban planning process), Sesto San Giovanni and the whole North Milan area are widely recognised (from outside and from inside) no longer as an old industrial periphery of Milan but as one of the most modern and promising centres of metropolitan development.

Factors Motivating the Project

The Agency for the Promotion and Sustainable Development of the North Milan Metropolitan Area (ASNMM) was created in 1996, based upon the decision to transform an existing scientific park company after an OECD audit (switching from an *intramoenia* to a territorial approach). The de-industrialization process in the city of Sesto San Giovanni (Milan) had been particularly dramatic and the closure of the Falck steel plant has been a clear sign of its irreversibility, bringing local institutions to shift from a reactive to a proactive approach to local development.

Main actors involved in launching the project:

- Unions
- Municipality of Sesto San Giovanni
- Province of Milan

- Lombardy Region

Strategy Highlighted

Objectives targeted (qualitative and quantitative):

- Develop a pro-active model for de-industrialisation process
- Promote new vision for the future in this area with particular reference to the opportunities becoming form the ICT sector
- Drive the transition from a fordist local society to a post-industrial one
- This means the promotion of:
 - a new local identity
 - new productive sectors
 - Sustainable Development
 - innovation
 - SMEs.

Target area and/or population:

The city of Sesto San Giovanni : 83.000 citizens over a territory of 11,4 millions square meters.

The four Municipalities included in the North Milan Area : 234.000 inhabitants and 13.000 firms over a territory of 36.45 million square meters, characterised by a very high density of people and companies.

Project Methodology and Implementation of the Project (Approach, Methodology, Specific Tools Employed...)

Analysis

The drawing up of the local development strategy began clearly focusing the multidimensionality of the problem; this task had been accomplished also with the aid of an OECS Audit, carried out by the LEED Project in 1995. The main problematic aspects caused by the de-industrialization resulted to be the following:

2,5 million square meters of redundant and inactive sites, closed to citizens and the need for new activities or uses

- the loss of economic productivity – the need for new sectors of activities
- the loss of social and cultural identity — the need to determine new values
- the need to define urban planning as a whole – the need of planning and changes in the General Urban Plan
- low environmental standards – the need for environmental recovery and reclaiming redundant sites
- the lack of qualified workers – the need for training schemes

Strategy

Starting from here, the key points of ASNM strategy have been developed:

- transforming the crisis into opportunities
- supporting the great business vitality of the area
- taking advantage of the possibilities connected with the reuse of ex-industrial areas
- promoting a sustainable development model
- determining key sectors
- favouring co-operation between Municipalities and other local bodies
- promoting a new identity/image of the territory
- reinforcing the consensus building processes involving the social parties
- creating a network of internal and external co-operation

Networking

- Unions
- Local bodies
- Municipalities
- Province of Milan
- Lombardy Region
- Enterprises and Associations according to their specialised areas

Establishment (1996) of the North Milan Development Forum, a consultative body comprising all the main institutional and social actors.

Public/Private partnership

The importance of the strong ties with the public administrations, at different levels, and with private operators (mainly the owners of the brownfields) was very clear from the beginning. Strategic choices for territory's future were made and agreed upon by all of the different actors involved, taking into account both public (jobs, environment, common vision, etc) and private needs (the market). ASNM managed the whole process, particularly in the first steps, considering itself as a structure aimed to work not only FOR public bodies, but mainly WITH public bodies favouring urban consensus and building processes where different interests either go together or conflict.

Structure

Being a private company, ASNM succeeded in avoiding the main problems typical of public bodies: bureaucracy, slowness, lack of trust. While keeping a clear public oriented path, from the very beginning ASNM pursued a style and an image more typical of a private company: quick, efficient and effective.

Services to SMEs and the Third Sector were delegated to the newly established BIC La Fucina (a different company totally owned by ASNM) and to Centro Risorse per le Imprese Sociali (CRIS), a partnership with no profit bodies.

Activities

ASNM concentrated on territorial marketing and local sustainable development by:

- reinforcing the local identity and vision making (international ideas competition; Project Sesto San Giovanni Communication City)
- starting the reindustrialization process (several companies localised in our territory and two industrial parks have been built over former large industrial areas)
- promoting new enterprises and innovation (one multimedia incubator has been opened and another one is being refurbished)
- supporting territorial co-operation and strategy (ASNM was the co-ordinator of the North Milan Strategic Plan and Agenda 21)

Achievements To Date

Activities carried out to date

- Establishment of BIC La Fucina, now an independent company providing advanced services to SMEs in four areas: finance, innovation and technology transfer, enterprise creation and internationalisation.
- Establishment of a Venture Capital Fund called Milano Innovazione, together with an important national bank (Unicredito) and a Private Advisory Company (Livolsi and Partners).
- Establishment of a new media training centre called Proxima.
- Establishment in a former canteen of the Falck steel company of a multimedia incubator called Officina Multimediale Concordia (OMC), hosting 27 start-ups and two University masters.
- Realisation of two industrial parks (46.500 square meters) transforming former large industrial areas, now hosting 51 innovative local SMEs.
- Management of an International Idea Competition for the realisation of an Urban Park in the former industrial areas.
- Development of strategies and projects, both at municipal (Sesto Communication City) and territorial level (North Milan Strategic Plan and Agenda 21).

Actors mobilized and method of operating:

ASNM adopted a networking work model, aimed at involving the largest number of actors in each initiative. The North Milan Development Forum, a consultative body comprising all the relevant institutional and social actors, has the role to keep all the potentially interested parties informed and involved in the local development process. But ASNM tries to keep together institutional and social actors in every project and activity, working as a clearinghouse and a network integrator. Often ASNM use special legal procedure based on the agreement of all the relevant institutional actors on a specific programme of activities (Accordo di Programma). The North Milan Development Forum has also been used to find and reach a consensus over a new local training strategy, no longer focused on old job profiles but on emerging skills.

Expenditures and details on sources of financing (private, public, etc.):

ASNM has reached an annual turnover of 9 million Euros (mainly due to real estate operations). Now the yearly turnover is stabilising around 4 million Euros. Most of the income is due to public funding activated on the base of evaluated projects. ASNM regular activities are self sustaining (the new media training centre, the incubator, etc)

Results To Date*Who are the main beneficiaries*

ASNM action succeeded in boosting local development in North Milan, providing benefits to the whole community. The main indicators are:

- the unemployment rate was reduced from 10% (97) to 4,3% (2000) ;
- new jobs per year number increased from 5,213 (94) to 13,694 (2000).

Another clear symptom of the positive trend is the quick rise of productive and office space. ASNM directly managed the building of two new industrial parks hosting 51 small and medium enterprises in a total of 46,500 sq. meters of built space. New medium and large companies established their headquarters in North Milan bringing together thousands of new workers: Sony, Siemens, ABB, Wind, Oracle, Epson, Apple, Mediaset, Alitalia, Novell, 3Com, Unicredito and in a near future Banca Intesa (5,500 workers) and the Milan State University Faculty of Communication Science.

Is the project considered a "success"? Why?

From the very beginning ASNM tried to be efficient, effective and innovative in pursuing the public interest. In so doing it invested a lot in communication and territorial marketing and succeeded in changing also the city image, then still linked to the old industrial myth. Now Sesto San Giovanni is perceived, both from outside and inside, as a transforming community and a modern city and the whole North Milan area is no longer an industrial periphery but a new centre of development in the metropolitan area of Milan.

Main advantages of the approach used:

ASNM gained a good reputation and full trustability on the ground it has been able to reach all the main planned objectives.

The main result obtained is probably the new identity of the city and the whole North Milan area. It can be considered a lesson for other situations : the start of a local development project must first motivate the local actors and the whole local community, giving them self-confidence and a common vision. In the case of Sesto this result has been obtained by reinterpreting the traditional local community values (work ethics, solidarity, etc) in a completely new post industrial scenario.

Problems encountered in implementing the project (financial, technical, problems linked to resistance to change, etc.):

The main obstacles can be found in the low efficacy and effectiveness of the local administration and in the relatively lowly passionate political environment. In the beginning, during the social crisis due to the Falck steel plant closure, the hot climate eased networking reinforcing attention and availability. Thereafter, it has been hard to obtain the same degree of cohesion. Urban planning has been slow and not always perfectly coherent with the new economic development strategy. Finally local development agencies (even if in this case ASNM had no special powers) always risks conflicts of power with the closest local administrations.

As you were developing your project, have you been in touch with a high level educational institution (or university)? If yes, in what way have they been participating and what has been the major impact of their implication?

Yes, a particular liaison developed with the Milan State University that was looking for new spaces for a new Faculty of Science Communication. ASNM provided the Milan University first with classrooms in its multimedia incubator (in so doing an interesting symbiosis with the new companies was realised) and then with a large area for a new pole (20.000 sq. meters). Now ASNM is supporting Milan State University in developing technology transfer services and the creation of start ups through the spin off of university research.

13. Lee Valley Industrial Park (Irlande)

Name of Project: Lee Valley Environmental Industrial Park
 Focus of the Project: Development of an Environmental Industrial Park for micro-enterprise organisations
 Area Affected by the Project: Initially project involves the redevelopment of a 4.5 acre parcel of land in a small satellite town 24 miles from Cork City in the South of Ireland
 Organization Responsible: Cork County Council (Lead Partner)
 Person Completing the Questionnaire: Seán O'Sullivan, South Cork Enterprise Board
 Description of the Organization Responsible for Carrying Out the Project

Organization Responsible for Carrying Out the Project:

Name: Cork County Council

Legal Status: Local Authority

Person(s) to Contact for Additional Information:

Last Name(s) / First Name(s): (1) O'Sullivan, Seán; (2) O'Driscoll, Noel

Position(s): (1) Asst. Chief Executive, South Cork Enterprise Board; (2) Development Officer, Cork County Council

Languages Spoken: English

Address: (1) South Cork Enterprise Board, Unit 6a, South Ring Business Park, Kinsale Road, Co. Cork, Ireland; (2) Development Section, Cork County Council, Innishmore, Ballincollig, Co. Cork

Tel.: (1) 00-353-21-4975281 ; Fax: (1) 00-353-21-4975287

E-mail: (1) sean@sceb.ie

(2) 00-353-21-4877705 (2) 00-353-21-4871561 (2) nodccc@eircom.net

Web page: <http://www.sceb.ie/>

Brief Description of the Project (Initial Objectives, Approach Highlighted, Initial Accomplishments, etc.)

Background to the Lee Valley EIP Project

For quite some time the Lee Valley Enterprise Board (LVEB, a community organisation based in Macroom) has aspired to develop the above sites for industrial purposes. However when it first came to do so with a view to purchasing the parcel of land from the then owners, Telecom Eireann, it was impractical mainly because of the workload the LVEB was undertaking at that time. Then it was in the middle of restoring the Bealick Mill and was also working on the development of the Briery Gap Theatre (now both operational). It was fortunate that around the same time Cork County Council had the foresight to purchase the land in keeping with its proactive development policy for the county. The LVEB, along with the South Cork Enterprise Board, entered into discussions with the County Council through its ongoing close ties with the organisation and the concept of developing an environmental industrial park was introduced. This was in keeping with the Lee Valley Eco Label project (co-funded by Cork County Council), which had recently been set up by the LVEB to brand the region with an Eco Label and promote the concept of sustainable development in the Lee Valley.

As a result of the discussions a working group was set up to try and develop the project idea. The initial members of the group included representation from the following organisations :

- Cork County Council
- Development Section
- Energy Office
- Waste Management
- Macroom Urban District Council
- General Instrument (Ireland) Ltd.
- Cork Business Innovation Centre
- Clean Technology Centre
- Lee Valley Eco Label Project
- South Cork Enterprise Board
- Lee Valley Enterprise Board
- Private Consultants (Engineering, Architecture etc)

What is the Lee Valley Environmental-Park?

The Lee Valley EIP is a multi-sectoral partnership seeking to do the following:

- To develop a 4.5 acre parcel of land (containing 8 individual sites) within the urban area of Macroom town as the first environmental-industrial park in Ireland, to conform with all principles of sustainable development espoused in the National Development Plan.
- To construct on one site a state-of-the-art prototype environmental-industrial/commercial centre to incubate start-up businesses. Inherent in the design will be many shared facilities for the locating companies in order to ensure efficiency of resources and also to provide, on a communal basis, facilities which otherwise would be beyond the scope of that which a start-up micro enterprise would normally be in a position to afford.
- To attract to the remaining seven sites businesses which aspire to the introduction of the principles of environmental-industrial development to their operations and which will conform to the initial guidelines laid down by the Lee Valley EIP in their premises construction.
- To put in place such a management structure that will facilitate the development of the EIP through such practices as introducing training and management development programmes to the participant businesses and the development of symbiotic relationships within the EIP and the wider business community.

Progress to Date

- Initial Green Specification Document for the Macroom Environmental Park developed;
- Initial Drawings and environmental specifications developed for general industrial buildings as sample for the private sites;
- Initial drawings developed for the prototype incubator unit developed;
- Initial costings prepared for an industrial unit of 9,655 sq. ft.;
- Costings broken down by general build costs associated with an industrial building and the over and above costs that would be incurred in a green industrial building;
- Contacts made with other organisations elsewhere in the world who are presently working on Environmental Industrial strategies;
- Attended the first ever roundtable talks in Europe (held in Kalundborg, Denmark), hosted by Cornell University of New York, on environmental industrial strategy at which 16 countries were represented;
- Attended INTERREG IIC project fair in Rotterdam seeking out potential partners for a European initiative centred on environmental industrial development for micro enterprises;
- Have been invited into discussion with other European projects on Environmental Industrial development with a view to being an active partner in European funding opportunities (Portugal, Italy, Holland, Germany, United Kingdom);

Factors Motivating the Project*Factors that led to the launching of the project:*

The area in which the project is located had been party to a project seeking sustainable development for the region. As there was an apparent need for extra industrial facilities for the micro-enterprise sector in the region it was felt an ideal opportunity presented itself to reinvent the traditional ways in which this was provided. Along with the vision of the local authority to enhance the environment at every opportunity the concept of the Environmental Industrial Park was one which, after much research and discussion with the local players, the Council was willing to stand wholeheartedly behind.

Main actors involved in launching the project:

- Cork County Council
- Development Section
- Energy Office
- Waste Management
- Macroom Urban District Council
- General Instrument (Ireland) Ltd.
- Cork Business Innovation Centre
- Clean Technology Centre
- Lee Valley Eco Label Project

- South Cork Enterprise Board
- Lee Valley Enterprise Board

Strategy Highlighted

Objectives targeted (qualitative and quantitative):

- To develop a built industrial environment consistent with the practices of sustainable development;
- To develop one high specification environmental industrial building in which to incubate small start-up businesses;
- To develop a charter amongst the participating businesses to encourage best practice in the area of sustainable development;
- To introduce the existing manufacturing base of the area to the principles of the project;
- Through a LIFE2002 project to quantify the current position of all participating companies in relation to both their economic performance and their sustainable practice initiatives;
- Over a three year period through the introduction of various programmes such as Designing product for the environment, greening of production lines, enhancements of working environments etc to monitor and quantify the benefits of the project both in terms of the financial performance of the participants and also the impact the initiative has had on the environment.

Target area and/or population:

The area encompassed by Macroom Urban District Council and the surrounding hinterland encompassing a population of about 12,000.

Project Methodology and Implementation of the Project (Approach, Methodology, Specific Tools Employed...)

An informal network created amongst the working group listed above

Each agency having responsibility for the areas in which they are strongest

Initially a wider group at the outset to come up with the concept and how to proceed representative of a wide section of the community

Proceeded with both the planning of the prototype unit and the securing of funds at the same time

Involved in the unit development have been architects, engineers, the County Energy Agency and specialist environmental consultants

Funding secured is a mix of Local Authority funding, Exchequer funding and EU Grant Aid with the bulk of the funding being from the local rates base

Achievements To Date

Activities carried out to date

Progress to Date :

- Initial Green Specification Document for the Macroom Environmental Park developed;
- Initial Drawings and environmental specifications developed for general industrial buildings as sample for the private sites;
- Initial drawings developed for the prototype incubator unit developed;
- Initial costings prepared for an industrial unit of 9,655 sq. ft.;
- Costings broken down by general build costs associated with an industrial building and the over and above costs that would be incurred in a green industrial building;
- Funding secured for initial incubator unit (c. € 1,000,000);
- Planning permission applied for in relation to the incubator unit;
- Marketing strategy at draft stage in relation to securing tenants for the remaining sites in the EIP;
- Developed a wider vision for the Town Council area to try and brand the town as Irelands first Environmental Town and which will be incorporated into a five year plan;
- Contacts made with other organisations elsewhere in the world who are presently working on Environmental Industrial strategies;
- Attended the first ever roundtable talks in Europe (held in Kalundborg, Denmark), hosted by Cornell University of New York, on environmental industrial strategy at which 16 countries were represented;

- Attended INTERREG IIC project fair in Rotterdam seeking out potential partners for a European initiative centred on environmental industrial development for micro enterprises;
- Have been invited into discussion with other European projects on Environmental Industrial development with a view to being an active partner in European funding opportunities (Portugal, Italy, Holland, Germany, United Kingdom).

Actors mobilized and method of operating:

So far it has been the representatives of the agencies mentioned earlier that have brought the project to the current stage. The project is managed by a committee with representatives from each of the partner bodies and areas of responsibility are clearly set out. The main actors are the local authority members (Cork County Council and Macroom Urban District Council) along with the South Cork Enterprise Board.

Expenditures and details on sources of financing (private, public, etc.):

The initial cost faced by the project is that of constructing the incubator units which will be in the region of € 1,000,000. This has been secured from County Council along with a small portion of Grant aid (c.10%) from the South Cork Enterprise Board and also the Department of Enterprise, Trade and Employment.

Results To Date

Who are the main beneficiaries affected by the project?

There are a number of potential beneficiaries in the project as follows:

The Local Authority in that it is promoting the ethos of sustainability and is looking to develop a transferable model to utilise for start-up industrial sites throughout its operating area

The County Enterprise Board in that it will seek to have new tools with which to support its client companies in becoming more profitable and competitive through the production of environmentally superior products

The individual participating companies in that they will not only be seen to be adhering to the principles of sustainable development but that financially they will be in a better position

Is the project considered a "success"? Why?

It is too early to gauge whether the project is successful as only the first milestone has been reached. Planning permission is in place and building work is expected to start in April 2002. In tandem with this the group is beginning a Cleaner Greener Production Programme to develop the tools and training by which it hopes to support the locating enterprises to the EIP as well as moving the existing industrial base of the area into more sustainable business practices.

Main advantages of the approach used:

So far the informality of the working group/network set up between all the interested agencies has been seen as an advantage in moving the project forward in that a great deal of flexibility is inherent in the approach. As all the partners in the project are local to the area in which the Pilot Project is proposed has made it considerably easier to move the project along as it is seen by all as a local solution to what is a national issue. Had it been the case that the project was being imposed on the area by a national organisation based elsewhere much resistance would have been encountered.

Problems encountered in implementing the project (financial, technical, problems linked to resistance to change, etc.):

To date the problems encountered have been the following :

- The high cost of developing a building with a high degree of environmentally sound infrastructure included;
- Resourcing the initial finance for the prototype building (now secured);
- Developing the correct marketing strategy to attract the type of industry that would voluntarily sign up to a Charter of Sustainable practices to locate in the EIP;
- Remaining consistent to the policies of sustainable practices as a major long term strategy in the face of local political upheaval and change;
- Convincing local community and industry of the benefits of such a policy.

14. Ecof (Trois-Rivières)

Nom de l'expérience : Économie communautaire Francheville (Ecof), « Des premiers quartiers en action »
 Thème : Démarche de revitalisation des vieux quartiers de Trois-Rivières
 Type de l'expérience : Approche globale et intégrée de revitalisation
 Territoire concerné : 4 quartiers de la ville de Trois-Rivières
 Porteur : ÉCOF, CDEC de Trois-Rivières
 Émetteur de la fiche : Jean-François Aubin

Organisation responsable du pilotage de l'expérience :

Nom : ÉCOF, CDEC de Trois-Rivières
 Statut juridique : OBNL

Personne(s) contact pour une information complémentaire :

Nom(s) / prénom(s) : Jean-François Aubin, Julie Cossette
 Fonction(s) : Coordonnateur de la démarche
 Langues pratiquées : Français, espagnol et un peu d'anglais...
 Adresse : 743, rue St-Maurice, Trois-Rivières, G9A 3P5
 Tél. : (819) 371-939 ; Fax : (819) 378-0628 ; Email : jf.aubin@ecof.qc.ca
 Page web : <http://www.ecof.qc.ca/>

Présentation succincte du thème (objectifs initiaux, démarche utilisée, premiers résultats acquis...)

Il s'agit d'une démarche qui vise à améliorer le cadre de vie des résidants et des résidentes des quartiers ciblés, à améliorer leurs conditions de vie et à favoriser leur participation.

Certains principes guident cette démarche : la participation des citoyens et des citoyennes est indispensable. Il s'agit d'une démarche ouverte, tous peuvent y participer à leur façon. L'appartenance au quartier est à la base de notre démarche. Cette démarche doit conduire à des actions concrètes à court, moyen et long terme. Nous travaillons avec une approche globale, c'est-à-dire que toutes les dimensions de la vie de quartier sont importantes. Le travail de revitalisation vise à ce que les différents organismes et ministères qui interviennent dans les quartiers dépassent une approche par secteur pour aller davantage vers une approche où l'on fait des liens entre toutes les interventions.

Diagnostic de départ

Facteurs ayant conduit au lancement de l'expérience ?

Ces quartiers sont les quartiers les plus touchés par la pauvreté, par le mauvais état des logements, par la détérioration de l'infrastructure municipale (parc, rues, trottoirs, etc.).

Principaux acteurs ayant été à l'origine de l'expérience ?

Au départ, les partenaires étaient ÉCOF, CDEC de Trois-Rivières, l'organisateur communautaire du CLSC et un organisme communautaire (COMSEP).

Stratégie adoptée

Territoire et/ou population cible ?

La population de 4 quartiers populaires de Trois-Rivières soit environ 12 000 personnes.

Méthodologie et conduite de l'expérience (démarche, méthode, outils spécifiques mis en œuvre...)

Portrait diagnostic, enquête mobilisante, assemblés de quartier, plan d'action, cadre de référence.

Réalisations à ce jour

Actions réalisées à ce jour ?

Mise en place de comités de citoyens-nes, implantation d'un guichet de quartier pour l'information, coopérative d'habitation, augmentation du membership de la surveillance de quartier, action sur l'éclairage des rues et des maisons, organisation d'une fête du printemps, demande de consultation sur un important projet domiciliaire, bulletin de quartier, formation sur la participation et le leadership.

Acteurs mobilisés et mode de fonctionnement ?

Les gens sont regroupés à l'intérieur de 4 comités de citoyens-nes, de trois comités thématiques (aménagement, logement et planification urbaine ; emploi et formation ; loisirs et infrastructures municipales) et d'un comité de coordination. Le comité de coordination regroupe des citoyens-nes, Centraide, des centres de loisirs, le Centre de loisir et services communautaires (CLSC), le Centre local d'emploi (CLE), le comité de développement social, le conseil régional de la prévention de la criminalité, la commission scolaire, la Corporation de développement d'économie communautaire (CEDEC), la Régie régionale de la santé et des services sociaux, Sécurité du revenu, L'UQTR, la ville de Trois-Rivières, des groupes communautaires.

Dépenses et détails des sources de financement utilisées (privées, publiques...) ?

Il s'agit d'un montage financier annuel qui couvre le salaire de deux personnes et un minimum de frais d'activités et de fonctionnement. Le montage financier implique Centraide, le CLSC, le CLE, la commission scolaire, le Centre local de développement (CLD), la Régie régionale, la Sécurité du revenu et la Ville.

Résultats à ce jour***Quels sont les bénéficiaires touchés ?***

L'ensemble de la population est rejointe mais plus particulièrement les personnes à faible revenu.

L'expérience est-elle perçue comme un " succès " ? Pourquoi ?

Il est un peu trop tôt pour parler de succès. Cependant, plusieurs affirment que c'est une des premières fois que nous assistons à une concertation qui produit des effets concrets dans le milieu et qui implique les citoyens et les citoyennes.

Principaux points forts de la démarche ?

Participation citoyenne, concertation multisectorielle, approche globale de la revitalisation.

Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du projet (financiers, techniques, mentalités encore peu préparées...) ?

Les principaux obstacles rencontrés sont de développer avec les partenaires une vision territoriale, de faire accepter que c'était un processus à long terme dont les résultats ne sont pas toujours visibles à court terme, de concilier la démocratie participative et la démocratie représentative, de trouver les ressources financières pour l'animation de la démarche et d'installer une nouvelle vision du développement.

Durant le développement de votre initiative, avez-vous créé des liens avec le milieu universitaire ? Si oui, de quels types de collaboration s'agit-il et quel fut l'impact de cette collaboration ?

Oui, plus particulièrement pour aider à établir le processus d'évaluation de la démarche. Il est trop tôt pour vraiment évaluer cette collaboration.

15. Centre for Urban and regional development Studies (Angleterre)

Name of Project: The role of trade unions in regional development and governance: the case of the Northern Trades Union Congress
 Focus of the Project: Trade union engagement in regional development and governance.
 Type of Project: Collaborative research
 Area Affected by the Project: North East of England, UK
 Organization Responsible: Centre for Urban and Regional Development Studies (CURDS), University of Newcastle upon Tyne and Northern Trades Union Congress
 Person Completing the Questionnaire : Dr Andy Pike, Lecturer, CURDS

Organization Responsible for Carrying out the Project:

Name: Centre for Urban and Regional Development Studies (CURDS), University of Newcastle upon Tyne/Northern Trades Union Congress

Legal Status: University and Regional Trade Union Organisation

Person(s) to Contact for Additional Information:

Last Name(s) / First Name(s): Dr Andy Pike, Peter O'Brien

Position(s): Lecturer, Graduate Research Student

Languages Spoken: English

Address: CURDS, University of Newcastle Upon Tyne, Newcastle Upon Tyne NE1 7RU, UK

Tel.: 0191 222 8011 ; Fax: 0191 232 9259 ; E-mail: a.j.pike@ncl.ac.uk

Brief Description of the Project (Initial Objectives, Approach Highlighted, Initial Accomplishments, etc.)

- To examine the ways in which trades unions can aggregate and represent their views in effective and accountable ways;
- to develop a better understanding of the processes of engagement and strategy development and the nature of participation of trade unions in urban and regional development and governance;
- to examine and develop the mechanisms through which institutional capacity can be built and organisational learning developed within the trades unions in order to shape the urban and regional development and governance agenda within the North East region of England;
- to provide detailed case study evidence and to identify 'good practice' for the private sector and employers associations involved in urban and regional development and governance.
- Approach highlighted
- Proactive engagement by trades unions in regional development and governance as a 'critical friend' – that is, supportive and willing to be involved but also independent.

Accomplishments

- Research reports have been produced and disseminated, including Thinking Regionally: the Trade Unions and their Regional Partners, Devolution and the Trades Unions, A Trade Union Strategy for Modern Manufacturing and The Economic and Social Consequences of Public Sector Restructuring. Also, a Newsletter from the project has been circulated amongst the trades unions in the region. The Devolution and the Trades Unions has promoted national level debate about the role of trade unions in regional level structures of governance.

Factors that led to the launching of the project:

Close relations between CURDS and the regional trade unions, history of collaborative research, desire to build research capacity to meet trade union needs in the region.

Main actors involved in launching the project:

Dr Andy Pike, Dr John Tomaney (Lecturer, CURDS, University of Newcastle), Gill Hale (Chair, Northern Trades Union Congress), Paul Nowak (Regional Secretary, Northern Trades Union Congress).

Strategy Highlighted

Objectives targeted (qualitative and quantitative):

- To examine the ways in which trades unions can aggregate and represent their views in effective and accountable ways;
- to develop a better understanding of the processes of engagement and strategy development and the nature of participation of trade unions in urban and regional development and governance;
- to examine and develop the mechanisms through which institutional capacity can be built and organisational learning developed within the trades unions in order to shape the urban and regional development and governance agenda within the North East region of England;
- to provide detailed case study evidence and to identify 'good practice' for the private sector and employers associations involved in urban and regional development and governance.

Target area and/or population:

The Northern TUC and affiliated trades unions in the North East region of England.

Project Methodology and Implementation of the Project (Approach, Methodology, Specific Tools Employed...)

The project will combine qualitative and quantitative methodologies in order to address the research objectives. The methodology and research design has 5 parts:

Part 1: Background research: The successful applicant will review the theoretical and conceptual developments concerning the changing nature of trade unionism, regional policy and governance, institutional capacity and organisational learning as well as empirical material on regional development in the North East.

Part 2: 'Stakeholder' Identification and Field Interviews: The successful applicant will identify the key individuals and organisations that are involved in the process of strategy development, participation and building the institutional capacity and learning capability of the Northern Region TUC in regional policy and governance. In-depth interviews with key informants amongst regional trade union organisations elsewhere in the UK and the EU (e.g. Scotland, Wales, other English regions and, depending upon potential additional funding from CURDS and the Northern Region TUC, in Germany and Ireland) using semi-structured questionnaires will be employed to gather the primary information. Secondary documentation will also be sought from the relevant organisations (e.g. strategy and policy statements).

Part 3: Case Study Policy Tracking: The strategy development and participation processes will be tracked through following the evolution of case study policy areas (e.g. regional economic strategy and policy, skills and training).

Part 4: Analysis: The findings will be analysed with respect to the objectives of the research. Each primary interview will be transcribed and analysed using the NUDIST qualitative analysis software.

Part 5: Write-Up: The research project will be written up to produce the successful applicant's PhD thesis and accessible summaries will be written for the partner organisation.

Achievements to Date

Activities carried out to date:

Research reports (see above).

Actors mobilized and method of operating:

Northern TUC, affiliated trades unions, Trades Councils, Government Office North East, Regional Development Agency, North East Regional Assembly and business associations.

Expenditures and details on sources of financing (private, public, etc.):

Economic and Social Research Council £24,000

Northern TUC £12,000

Results To Date

Who are the main beneficiaries affected by the project?

Northern TUC and affiliated trades unions.

Is the project considered a “success”? Why?

Yes. It has raised the level of debate and built both awareness and capacity amongst the trade union movement to engage in regional development and governance.

Main advantages of the approach used:

Threefold: working closely with established partners, engaging regional and national policy makers and research/evidence-based engagement.

Problems encountered in implementing the project (financial, technical, problems linked to resistance to change, etc.):

Several: fast changing and politicised context of devolution in the UK; different attitudes and approaches to modernisation amongst regional trades unions; national/centre-region inter-relations within trades unions and problems of differing commitments to decentralisation and regionalism.

16. Centre for Urban and Regional Development Studies – United Kingdom

Name of Project: Task forces and the organisation of economic development
 Focus of the Project: New institutional forms for organising economic development activity.
 Type of Project: Research/evaluation
 Area Affected by the Project: North East region of England
 Organization Responsible: Centre for Urban and Regional Development Studies (CURDS), University of Newcastle upon Tyne
 Person Completing the Questionnaire: Dr Andy Pike, Lecturer, CURDS

Brief Description of the Project (Initial Objectives, Approach Highlighted, Initial Accomplishments, etc.)

The Task Force 'phenomenon' (Barker *et al.*, 1999) or 'revolution' (MacLeod, 1998) has seen this form of organisation multiply rapidly across government. At the national level, 295 Task Forces had been established between 1997 and 1999 to address a multitude of policy design and implementation questions (Barker *et al.*, 1999). The Task Force has been especially prevalent in addressing economic development concerns. The DETR alone has established 39 Task Forces (13% of the total), including the high profile Coalfields and Urban Task Forces (1998), and the model has been utilised by the devolved administrations (House of Commons, 2001). Task Forces have also been sprouting at the local and regional levels throughout the UK. What Bennett *et al.* (2000: 6) describes, referring to the Coalfields Task Force, as a "unique intervention in the politics of regeneration". The North East region of England in particular has seen a dramatic flowering of Task Forces in economic development activity, where 28 have been established (all but one since 1997), focused upon employers, sectors and/or territories.

Despite their 'bacterial growth' (Barker *et al.*, 1999), little is known about the establishment, operation, organisation, funding, membership or effectiveness of such Task Forces. This paper examines these issues by analysing the experience of the North East region of England in using Task Forces to organise economic development. First, these developments are situated in the context of the historical evolution of state modernisation and New Labour's role in unleashing the Task Force 'revolution'. Second, recent commentary on the Task Force phenomenon is reviewed. Third, questions of definition, origin and analysis are tackled. Fourth, the empirical case is examined and critical issues for Task Forces in organising economic development activity are raised. The study argues that New Labour's experimental use of Task Forces reflects a particular mediation of more general tendencies in the historical evolution of state modernisation that vary in particular and contingent ways at the local and regional level. The research reveals the continued importance of the existing public and public/private sector institutions, the less significant and contingent role of the private sector and the Task Force's contribution to the UK's 'quasi-governance' with its problems of co-ordination, transparency and accountability. In the face of growing criticism and adverse reaction to the 'governance by expertise' embodied in Task Forces, a renewed politics of economic development governance is required to establish the accountability and legitimacy of such bodies in the context of the UK political economy's emergent multi-layered governance system.

Factors Motivating the Project

Factors that led to the launching of the project:

The ongoing restructuring of the old industrial region of the North East of England was leading to the creation of new co-ordination mechanisms to organise economic development activity. However, little was known about the establishment, operation, organisation, funding, membership or effectiveness of these task forces.

Main actors involved in launching the project:

Dr Andy Pike, CURDS (Lead researcher)

Strategy Highlighted

Objectives targeted (qualitative and quantitative):

To explore the establishment, operation, organisation, funding, membership or effectiveness of the new task forces for economic development in the North East region of England.

Target area and/or population:

New institutions of economic development, North East region of England.

Project Methodology and Implementation of the Project (Approach, Methodology, Specific Tools Employed...)

The empirical research is drawn from a study that sought to investigate the local and regional economic development Task Forces in the North East region of England in the late 1990s and early 2000s. In-depth interviews were conducted with over 20 key informants from within the local and regional economic development community, including Task Force members and national civil servants. An audit of documentary evidence was also undertaken concerning the extent and character of economic development Task Force organisation and structure.

Achievements To Date

Activities carried out to date:

The research project has been completed and is about to undergo dissemination.

Actors mobilized and method of operating:

Local government, trades unions, regional development agency, Government Office.

Expenditures and details on sources of financing (private, public, etc.):

£1,500 research award from the University Research Committee, University of Newcastle Upon Tyne.

Results To Date

Who are the main beneficiaries affected by the project?

Economic development practitioners, commentators and opinion-formers in economic development debates.

Is the project considered a "success"? Why?

Yes. It is the first attempt to research this important new economic development institution that is being used regularly within the North East region of England and now elsewhere within the UK.

Main advantages of the approach used:

The in-depth research was able to address each of the research objectives.

Problems encountered in implementing the project (financial, technical, problems linked to resistance to change, etc.):

Time and resources. The in-depth interviews were necessarily selective and not all of the task force members were interviewed.

17. Parque tecnológico Industrial del Cerro de Montevideo (Uruguay)

Nom de l'expérience : Parque tecnológico Industrial del Cerro de Montevideo
 Thème : Recuperación económica histórica y social de un área deprimida de la ciudad
 Type de l'expérience : Experiencia enmarcada en el Departamento de Desarrollo Económico de la Intendencia Municipal de Montevideo
 Territoire concerné : Región Oeste de Montevideo
 Porteur : M. Ember Martínez, Secretario Ejecutivo de la C.A.P.I.T.
 Emetteur de la fiche : Comisión Administradora del Parque Industrial y Tecnológico de Montevideo

Personne(s) contact pour une information complémentaire :

Nom(s) / prénom(s) : Ec. Guillermo Pomi
 Fonction(s) : Presidente de la C.A.P.I.T.
 Tél : 00598 -2-3132972
 Langues pratiquée : español, francés
 Nom : Alberto Rosselli
 Fonction : Director del Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional
 Fax 00598-2-4115311

Présentation succincte du thème

La IMM inicia esta experiencia en 1995, buscando recuperar un enclave histórico de la ciudad, Saladero en los siglos XVIII y XIX, frigorífico en el siglo XX, motor de desarrollo industrial, social y tecnológico en el XXI ?

En 1998 comienza su trabajo la Comisión Administradora.(C.A.P.I.T.), buscando la instalación de empresas que fuesen capaces de desarrollarse a partir de un proyecto, un lugar, mucha capacidad de trabajo y sin posibilidades de financiación inmediata.

Es así que se desarrolla el Area de Industrias Medio-ambientales, a partir de que sabíamos que el tema Medio-ambiental, era una enorme carencia de la ciudad, y ofrecía por lo tanto una gran oportunidad, pues se había transformado en una necesidad, muy sentida por la sociedad Civil.

Apostamos también a un área de Economía solidaria, donde recibimos a tres grupos de trabajadores que se asociaron en Cooperativas luego de cierres de las empresas en que trabajaban, en el marco de un proceso especulativo por parte de sus empresarios, y que hoy están desarrollando la reestructura de sus procesos productivos, apoyados por el PTI.

Estamos estudiando la instalación de un área de agro-industrias, que nos vincule al cinturón metropolitano donde se asienta la producción granjera.

Organisation responsable du pilotage de l'expérience : Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional

Nom : Comisión Administradora del Parque Tecnológico e Industrial del Cerro
 Statut juridique : Comisión Especial Delegada

Diagnostic de départ

Facteurs ayant conduit au lancement de l'expérience ?

El proceso de Descentralización iniciado por la IMM en el año 90, permitió al gobierno de la ciudad, apreciar la necesidad de impulsar el desarrollo de áreas deprimidas, con un fuerte contenido local.

La adquisición en el año 94 del predio del ex-Frigorífico Artigas, permitió la instalación de la sede del Gobierno Local, del proyecto Apex de la Universidad de la República, destinando una há para una cooperativa de viviendas, y destinando el resto, (20 há.) al desarrollo del PTI.

Además caracterizamos : « una infraestructura avanzada promovida para acoger aquellas iniciativas empresariales con alto contenido innovador y tecnológico, que por sus características necesiten de un entorno capaz de animar la colaboración entre ellas y otras instituciones tales como Universidades, Centros Tecnológicos,etc. »

Stratégie adoptée

Objectifs retenus (qualitatifs et quantitatifs) ?

- Creación o recuperación de empresas con productos o servicios necesarios a la calidad de vida de la ciudad.

- Generación o recuperación de puestos de trabajo.
- Incorporación de una cultura de buena administración en los emprendimientos que se crean.

Territoire et/ou population cible ?

En el actual escenario político-social, han sido desplazados de la producción material y de conocimientos, empresarios, técnicos, mano de obra calificada, una gran parte de ellos, se ha asentado en el oeste de la ciudad.

Estos sectores, tienen capacidad de desarrollar proyectos, emprendimientos, en la medida que se les brinde una oportunidad y un apoyo .

Méthodologie et conduite de l'expérience

La C.A.P.I.T. ha realizado un convenio con la Asociación de Micros y pequeños empresarios, (Anmype), que ha realizado un llamado entre sus asociados, vinculados además con la Federación de cooperativas de Producción.

« El Parque concebido como instrumento y motor de desarrollo económico y social, ofrece un alto nivel de calidad para las empresas y personas que se instalan o acuden a el y promueve de forma activa la transferencia de tecnología, el desarrollo de actividades de valor añadido y el intercambio de ideas entre el mundo empresarial, universitario y científico. »

Réalisations à ce jour

Actions réalisées à ce jour ?

- Consolidación del Area de Industrias Medio-ambientales, (5 empresas)
- Consolidación del Area de Economía Solidaria, (3 cooperativas)
- Area de Industrias agro-alimentarias, en proceso.
- Obras de acondicionamiento de la Infraestructura, en proceso.

Acteurs mobilisés et mode de fonctionnement ?

- Anmype, evaluación de proyectos y convocatoria a sus asociados
- Unidad Pymes, asesoramiento a empresas, financiamiento
- Federación de Cooperativas de Produccion, apoyo y convocatoria a cooperativas
- Afidaj, apoyo al proyecto de Agro-industria
- Fucac, convenio de financiamiento
- Cudecoop, Incorporación de Trabajadoras formadas en los cursos de capacitación de mano de obra especializada en la industria de la alimentación, en las empresas del PTI
- UTU, (Universidad del Trabajo del Uruguay, Cerro de Montevideo), pasantías y trabajo para egresados en los Talleres del Proyecto EMAUS.

Dépenses et détail des sources de financement utilisées (privées, publiques...) ?

Presupuesto Municipal, en el marco del Dep. De Desarrollo Económico

Las empresas integrantes del proyecto comienzan a aportar los gastos comunes.

Résultats à ce jour

Quels sont les bénéficiaires touchés ?

- TS&P- Ingeniería Ambiental
- Los Tornos- Recuperación y Procesamiento de Polietileno
- Ma&a- Ingeniería Ambiental
- S&F- Servicio de tratamiento de Efluentes líquidos industriales.
- Mantenimiento Permanente- Especialistas en instalaciones de Alta y media tensión de energía eléctrica, que participan en el desarrollo de la infraestructura del PTI.
- Urugest- Destrucción y Disposición final de Residuos alimentarios y de fármacos.
- Cooperativa Niboplast- Recuperación y elaboración de materiales plásticos.
- Co.re.vi.- (trabajadores calificados de la industria del vidrio)- recuperación de vidrio, y construcción de un horno a escala.
- Coutram- Grifería
- ONG-Muelles del Pantanoso- Grupo de ex-trabajadores del viejo Frigorífico, que se han integrado al proyecto de recuperación del área, prestando varios servicios y logrando importante apoyo técnico.

- Fàbrica de Cafè- Oro Negro, primera empresa del polo Agro-alimentario, que se compromete a certificar ISO 9002

L'expérience est-elle perçue comme un « succès » ? Pourquoi ?

En un momento que la emigración es una tendencia muy fuerte entre los técnicos, los jóvenes, y la mano de obra calificada, el PTI, es visto como una posibilidad real, como una respuesta, como un camino posible.

Además, hemos participado en el proceso de aprobación parlamentaria de una « Ley de Parques Industriales », que impulsaría el desarrollo de experiencias similares a nivel nacional, pues lograría mejores condiciones financieras y de comercialización para las empresas, al lograr un apoyo oficial del Gobierno Central.

Estamos comenzando a implementar un régimen de « ventanilla única », que nos permita un más fácil manejo de los procedimientos administrativos, entre el PTI y las empresas, y entre el PTI y la IMM.

Hemos logrado generar expectativas a nivel técnico-universitario, en particular, se desarrollará un convenio de complementariedad con el Polo Tecnológico de la Facultad de Química, (ejemplo : la empresa Ma&a, de Ingeniería Ambiental, fue incubada en el polo de la Facultad de Química, y se instaló en el PTI, donde ya está funcionando su primer proyecto, Hermes, que retiene el mercurio de las lámparas y los tubos de luz en desuso).

Hay 10 proyectos instalados, y tres en proceso de instalación, y siete en fase de estudio.

Hay un fuerte consenso entre los integrantes del proyecto, para comenzar un proceso de calidad ISO 14000, como estrategia del PTI.

Principaux points forts de la démarche ?

1. La mayor parte de las empresas vienen creciendo en su actividad
2. Este año comienzan a participar del presupuesto del PTI, haciéndose cargo del pago de los gastos comunes.
3. Se han puesto en funcionamiento dos proyectos que implican innovación tecnológica aplicada, en la calidad de vida de la ciudad.
4. Se consolida el carácter de « Laboratorio Social » del PTI, pues conviven diferentes formas organizativas, y se las comienzan a apoyar con un seguimiento y apoyo técnico. (ejemplo : Cooperativa Niboplast)
5. Se ha generado una fuerte expectativa esperanzadora en la Sociedad Civil del Oeste de la Ciudad. Elaborándose proyectos en conjunto.
6. Hay una fuerte apuesta a la calidad y a utilizar criterios medio-ambientalistas en la mayoría de los proyectos.

Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du projet (financiers, techniques, mentalités encore peu préparées ...) ?

Aún carecemos de una línea de financiación, que contemple las condiciones reales de los emprendimientos.

El PTI, aún carece de un equipo técnico asesor potente.

No está resuelto el camino articulado pero ágil y flexible con la Burocracia Central.

Durant le développement de votre initiative, avez-vous développé des liens avec le milieu universitaire ? Si oui, de quels types de collaboration s'agit-il et quel fut l'impact de cette collaboration ?

Facultad de Psicología, Cátedra de Psicología Laboral. Van a realizar el seguimiento de tres emprendimientos en el periodo, mayo-diciembre 2002.

Facultad de Química, proyecto Ma&a, incubado en el polo tecnológico, pero instalado y desarrollado en el PTI.

18. Cité des Arts du cirque (Montréal)

<p>Nom de l'expérience : Cité des arts du cirque Thème : Revitalisation urbaine Type de l'expérience : Approche intégrée de revitalisation du quartier Saint-Michel fondée sur la culture, l'environnement et l'économie sociale. Territoire concerné : Le quartier Saint-Michel, plus particulièrement le Complexe environnemental de Saint-Michel Porteur : Cité des arts du cirque Émetteur de la fiche : Charles-Mathieu Brunelle Identification du porteur de l'expérience</p>

Organisation responsable du pilotage de l'expérience :

Nom : Charles-Mathieu Brunelle, directeur général
 Statut juridique : OBNL

Personne(s) contact pour une information complémentaire

Nom(s) / prénom(s) : Brunelle, Charles-Mathieu
 Fonction(s) : Directeur général
 Langues pratiquées : français et anglais
 Adresse : 8400, 2e avenue, Montréal (QC), H1Z 4M6
 Tél. : 514-723-7646 poste 7479 ; Fax : 514-723-7637 ;
 Email : cmbrunel@montreal.cirquedusoleil.com

Diagnostic de départ**Facteurs ayant conduit au lancement de l'expérience ?**

Réaffirmer le leadership et la vitalité du secteur des arts du cirque à Montréal en dotant le milieu des infrastructures adéquates et accessibles pour la formation, le perfectionnement, la recherche et développement, la création et la production.

Participer à la redéfinition du paysage urbain par le truchement d'une convergence unique de la culture, de l'environnement et du développement communautaire.

Principaux acteurs ayant été à l'origine de l'expérience ?

En piste, rassemblement national des professionnels, des entreprises et des institutions du secteur des arts du cirque (constitué en 1996) ; l'École nationale de cirque et le Cirque du Soleil.

Stratégie adoptée*Objectifs retenus (qualitatifs et quantitatifs) ?*

Faire de Montréal une capitale internationale des arts du cirque.

Concrétiser la mise en valeur de l'un des quartiers les plus défavorisés de Montréal en participant à un projet unique de revitalisation urbaine.

Contribuer à la création d'un pôle majeur de portée nationale et internationale.

Collaborer à la réhabilitation du 2^e plus grand site d'enfouissement de déchets nord-américain en milieu urbain.

Territoire et/ou population cible ?

Quartier Saint-Michel :

Complexe environnemental de Saint-Michel : 192 hectares

Réalisations à ce jour*Actions réalisées à ce jour ?*

L'agrandissement du Siège social international du Cirque du Soleil (investissement de 20 M\$)

Acteurs mobilisés et mode de fonctionnement ?

Des acteurs issus de divers milieux contribuent à nourrir la réflexion qui entoure le développement du projet. La Cité des arts du cirque compte des appuis et des zones d'influence auprès des milieux culturel, environnemental, institu-

tionnel et communautaire. Les organismes et les personnes impliquées sont consultés par la direction générale de la Cité des arts du cirque sur la base des enjeux spécifiques pour lesquels ils sont aptes à fournir un avis éclairé à la Cité. Toutefois, toutes les dimensions du projet sont exposées à nos partenaires et il convient d'explorer avec eux les croisements possibles au sein de la Cité telle que le croisement entre la programmation et l'employabilité, les services connexes et le développement commercial.

Dépenses et détail des sources de financement utilisées (privées, publiques...) ?

Plusieurs partenaires privés et publics participent au financement du projet. Le gouvernement du Québec et la Ville de Montréal ont respectivement injecté 28 et 5M \$ dans la Cité des arts du cirque.

Résultats à ce jour

Principaux points forts de la démarche ?

La concertation multisectorielle entre le privé, le public et les organismes communautaires.

L'approche globale de revitalisation.

Obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du projet (financiers, techniques, mentalités encore peu préparées ...) ?

La présence accrue et la multiplication de projets et d'initiatives à caractère circassien rendent complexe la distinction de ceux-ci. La Cité des arts du cirque n'échappe pas à l'enthousiasme général exprimé à l'endroit de ces projets et doit rendre perceptibles les éléments qui distinguent sa démarche et qui soulignent ses efforts de revitalisation d'un quartier urbain.

19. Communauté d'Agglomération du Sicoval (France)

Nom de l'expérience : Communauté d'agglomération du Sicoval et Technopole Toulouse Sud-Est.
 Thème : Organisation du Sud-Est toulousain (France)
 Type de l'expérience : Intercommunalité de projets à l'initiative d'élus locaux
 Territoire concerné : Territoire périurbain aux portes de Toulouse
 Porteur : Communauté d'Agglomération du Sicoval
 Émetteur de la fiche : Claudine Subra-Mazoyer

Organisation responsable du pilotage de l'expérience :

Nom : Sicoval
 Statut juridique : Établissement public de Coopération Intercommunale

Personne(s) contact pour une information complémentaire :

Nom(s) / prénom(s) : Subra-Mazoyer, Claudine
 Fonction(s) : Directrice communication et animation économiques
 Langues pratiquées : Français, anglais
 Adresse : B.P. 136 - 31G76, Labège Cedex
 Tél. : 0562240204 Fax : 0561302045 Email : claudine.subra@sicoval.sicoval.fr
 Page web : <http://www.sicoval.fr/>

Présentation succincte du thème (objectifs initiaux, démarche utilisée, premiers résultats acquis...)

Dans les années 75, 6 petites communes du Sud-Est toulousain décident de créer une zone d'activités intercommunales leur permettant de générer des ressources pour amorcer le développement de leur territoire et créer des emplois pour leur population. Aujourd'hui 35 communes (60 000 hab.) travaillent ensemble sur le développement durable et à développer la Technopole Toulouse Sud-Est (85 entreprises, 18 000 salariés).

Sicoval est le pionnier de l'intercommunalité de projets et de la répartition de la taxe professionnelle en France.

Diagnostic de départ

Facteurs ayant conduit au lancement de l'expérience ?

Petites communes stratégiquement situées à proximité du complexe scientifique et universitaire du CWES ; en prise directe avec autoroute aux portes de Toulouse ; élus ayant la volonté de créer une dynamique locale en fournissant des ressources et de l'aide financière dans les communes concernées

Principaux acteurs ayant été à l'origine de l'expérience ?

6 petites communes pilotées par un « visionnaire » Claude Ducert, maire d'une des communes

Stratégie adoptée

Objectifs retenus (qualitatifs et quantitatifs) ?

Aménagement d'une zone Intercommunale de Haut niveau sans nuisance environnementale, vitrine technologique du Sud-Est Toulousain, Amorce d'une dynamique concernant l'emploi, la qualité et le cadre de vie des habitants.

Territoire et/ou population cible ?

35 communes (24 000 hectares). 60 000 habitants.

Commune rurale, commune urbaine = territoire périurbain. Marquée par la sociologie liée à la proximité d'un centre scientifique université et à la présence de grands donneurs d'ordre (CWES ASTRUM)

Méthodologie et conduite de l'expérience (démarche, méthode, outils spécifiques mis en œuvre...)

Travail pour le bassin de vie et d'emplois : répartition de la taxe professionnelle Solidarité entre petites et grandes communes, qualité de vie, Innovation (Technopoles, pépinière, groupement d'employeurs, Maison de l'économie Solidaire, agenda 21, agriculture péri-urbaine...)

Réserve foncière pour l'activité économique

Développer, de préférence de façon innovante, toutes les composantes permettant la structuration d'un bassin de vie et d'emploi pour la meilleure qualité de vie de ses habitants, basée sur la solidarité

Réalisations à ce jour

Actions réalisées à ce jour ?

Constitution de la communauté d'Agglomération de 35 communes, structuration de la Technopole Toulouse Sud-Est avec le site, 2 pépinières (139 entreprises, 1375 emplois créés). De nombreux dispositifs et autres pour conforter les grandes compétences d'aménagement assumées par le Sicoval

Acteurs mobilisés et mode de fonctionnement ?

Élus de la communauté d'Agglomération

Sicoval avec acteurs classiques (État, région...)

Dépenses et détail des sources de financement utilisées (privées, publiques...) ?

Le Sicoval, depuis son origine, fonctionne à partir principalement de la vente des terrains de son site principal Labège-Innopole et de la taxe professionnelle versée par les entreprises. S'ajoute à cela la DGF pour transfert de compétences donc de charges. Son budget sert à la fois au fonctionnement de la structure et de ses organismes satellites (base d'accueil interaction pour l'emploi, pépinières d'entreprise, centre de loisirs...) aux projets intercommunaux. Une partie est reversée aux communes pour leur propre dynamique.

Résultats à ce jour

Quels sont les bénéficiaires touchés ?

Population des 35 communes

L'expérience est-elle perçue comme un « succès » ? Pourquoi ?

Oui, à partir de l'initiative de quelques élus locaux mise en place d'une dynamique qui a servi de référence pour l'intercommunalité de projet français

Durant le développement de votre initiative, avez-vous développé des liens avec le milieu universitaire ? Si oui, de quels types de collaboration s'agit-il et quel fut l'impact de cette collaboration ?

Le Sicoval s'est beaucoup appuyé et continue à s'appuyer sur le potentiel universitaire de l'agglomération toulousaine. Il a ainsi, notamment demandé au Centre d'Etudes Urbaines de l'UTM une étude sur les habitants du Sicoval « à la rencontre des habitants ».

Mise en place d'un panel, sondage, attentes et besoins des salariés de Labège-Innopole, « À propos des Innopolitains » (CIEV ; CERS ; CNRS)

Travail avec la DATAR, réseau français des technopoles sur l'évaluation de système d'information pour gérer les données d'entreprises, coachées par le CIEV/CNRS.

COMPTES RENDUS D'ATELIERS

Le problème de l'emploi et la reconversion des quartiers industriels

par Diane-Gabrielle Tremblay (*Économie, Télé-Université*)

Les deux présentations sur Toronto et l'Amérique latine sont fort intéressantes et mettent en évidence les divers types d'initiatives que l'on peut retrouver dans diverses régions du globe. Bien sûr, il existe des similitudes entre ces initiatives, mais il existe aussi des différences, et on trouverait encore une situation différente au Québec. Les initiatives en matière de concertation se sont multipliées au Québec dans les années 1980. Comme nous l'avons signalé antérieurement, certaines initiatives sont davantage centrées sur le territoire, comme c'est le cas pour l'initiative latino-américaine présentée ici, alors que d'autres sont plutôt centrées sur la communauté desservie, comme c'est plus souvent le cas aux États-Unis et dans le monde anglo-saxon, notamment le cas de Toronto exposé ici.

Par ailleurs, notons qu'au cours de la dernière décennie, un grand nombre d'organismes intermédiaires ont fait leur apparition sur la scène du développement local et régional, au Québec comme dans les deux zones évoquées ici. Pour le Québec, dans les années 1980 déjà, quelques corporations de développement économique communautaire avaient commencé à émerger, et au cours des années 1990, ce sont les entreprises de l'économie sociale, les centres locaux de développement, les comités sectoriels et nombre d'autres organismes qui se sont ajoutés aux associations patronales et sectorielles traditionnelles pour tenter d'améliorer le développement de nombreux territoires du Québec.

Ce foisonnement d'organismes s'inscrit, à notre avis, dans une nouvelle vision du développement. En effet, à l'époque où le fordisme et le keynésianisme dominaient, l'État-nation mettait en oeuvre des politiques de développement régional ou de développement industriel qu'il appliquait uniformément à l'échelle du territoire national. L'État cherchait à favoriser l'homogénéisation des territoires, l'adaptation des caractéristiques des territoires au souhait des entreprises dominantes (multinationales et oligopoles surtout). On considérait que c'était là la meilleure façon de favoriser le développement des territoires, ainsi que des entreprises qui s'y installaient. Or, depuis quelques décennies, on a constaté l'échec de cette stratégie pour de nombreux territoires. Les stratégies étatiques axées prioritairement, voire exclusivement sur le soutien à l'entreprise privée considérée isolément, de même que les politiques impulsées exclusivement par l'État, n'ont pas réussi à favoriser le développement d'entreprises et de secteurs concurrentiels sur toutes les parties du territoire québécois, ni à diffuser l'innovation et le déve-

loppement de façon équilibrée et durable. En témoigne la situation de plusieurs zones et secteurs du Québec, et notamment certains quartiers péri-centraux de la région de Montréal¹.

Nous croyons que les initiatives évoquées ici, comme plusieurs autres, témoignent d'une nouvelle vision du développement des territoires. Or, la vitalité et le dynamisme institutionnel et social d'un milieu ou d'un territoire sont fondamentaux pour la mise en oeuvre des dynamismes innovateurs qui peuvent engendrer le développement des entreprises et des territoires et les initiatives évoquées ici sont certes source d'innovation et de dynamisme.

Cette vision se rapproche d'autres thèses, notamment les thèses des districts industriels et des milieux innovateurs, ou encore des systèmes productifs locaux, qui mettent l'accent sur l'importance du territoire, de l'appartenance territoriale, ainsi que de la concertation et des échanges entre acteurs sociaux, pour expliquer le dynamisme et le succès de certaines régions ou localités.

Les initiatives locales, communautaires ou d'économie sociale renvoient donc à une grande diversité d'expériences, qu'il n'est pas toujours facile de classer. On les retrouve dans nombre de pays et de régions, tant à l'Est qu'à l'Ouest, au Sud qu'au Nord. Même si elles ne sont pas toujours bien documentées — et c'est l'avantage de la présentation du cas sud-américain que de le faire — il faut rappeler qu'il existe nombre d'expériences intéressantes dans les pays du Sud, qu'elles sont souvent issues de projets de coopération internationale, et que certaines initiatives du Nord en sont en fait issues ; en effet, plusieurs expériences se sont inspirées des expériences de crédit populaire du Bangladesh et d'autres expériences du genre « parties de la base » dans des pays en développement. Ces expériences remontent pour plusieurs d'entre elles aux débuts de l'industrialisation, et donc à la période de colonisation de ces espaces en voie de nationalisation.

Pour tenter d'organiser notre présentation de ces divers acteurs, nous reprenons une typologie inspirée des travaux de Julien (2000) et visant à classer les acteurs du développement local. Cette typologie permet de distinguer les associations patronales et sectorielles ou professionnelles plus traditionnelles, qui interviennent davantage auprès de l'État (représentation et concerta-

¹ Voir l'article de Klein, Fontan, Tremblay, Tardif (1998).

tion), des centres spécialisés intervenant directement auprès des entreprises (services-conseils, soutien à la R et D, marketing, etc.), des organismes plus nouveaux qui sont apparus au cours des dernières années et qui interviennent plus activement dans le développement économique local ou régional.

Julien (2000) distingue les organismes en fonction de la source de leurs fonds (privés ou État) et en fonction de l'orientation de leurs interventions (vers l'État ou les entreprises). Les organismes locaux de développement et les organismes de l'économie sociale se distinguent des autres du fait que leur financement provient surtout de l'État, alors que leur action est surtout orientée vers les entreprises, selon ce schéma. Nous ajouterions que leur action est aussi orientée vers les individus puisque nombre d'organismes locaux de développement et d'organismes de l'économie sociale ont pour but de favoriser une insertion durable en emploi pour des individus ayant connu diverses difficultés sur ce plan.

Pour ce qui est de l'économie sociale, différentes définitions peuvent en être données. Certains incluent l'ensemble des entreprises coopératives (incluant le Mouvement Desjardins), alors que d'autres le limitent aux organismes de taille plus réduite, qui reposent sur une participation active et démocratique des citoyens et des professionnels directement concernés par les projets. En principe, les organismes de la « nouvelle » économie sociale, soit ceux apparus dans les deux dernières décennies environ, sont fondés sur une prise de décision démocratique à l'intérieur des organismes et, à l'instar des organismes de développement économique communautaire, ont normalement une approche holiste des problèmes. Ainsi, lorsqu'ils se préoccupent d'insertion de personnes exclues, ces organismes auraient une approche plus globale et de plus long terme que ce n'était le cas avec les programmes gouvernementaux. C'est un peu ce que l'on observe dans les deux cas évoqués ici, mais comme l'essentiel de ces organismes sont financés par des programmes gouvernementaux, il leur est parfois difficile de respecter parfaitement ces principes, puisqu'ils doivent se confor-

mer aux objectifs et aux normes de financement de leurs bailleurs de fonds. Les auteurs du cas sud-américain évoquent d'ailleurs ces problèmes de financement et les contraintes ou orientations qu'ils peuvent imposer.

Au Québec, les organismes de l'Économie sociale se sont vus reconnaître de façon plus importante dans la foulée du Sommet socio-économique de l'automne 1996, alors que le gouvernement du Québec cherchait des solutions aux problèmes de chômage et d'exclusion sociale qui persistaient encore dans nombre de territoires et dans plusieurs groupes de la population du Québec. Le Chantier de l'économie sociale fut ainsi créé pour tenter de développer ce secteur et des budgets étatiques furent ainsi attribués pour la création d'entreprises d'économie sociale (non capitalistes, à but non lucratif), principalement dans les domaines de l'aide à domicile, des soins aux personnes âgées, du logement social, de l'insertion, ainsi que de l'environnement et de l'aménagement forestier. Ainsi, les champs d'application de l'économie sociale contribuent également à définir les limites du champ couvert par ce concept et structurent davantage ce type d'initiative. Selon certains chiffres, quelque 120 000 emplois auraient été développés au fil des ans dans le champ (défini de façon large) de l'économie sociale, soit quelque 23 000 dans les centres à la petite enfance, 6 000 dans les soins à domicile et quelque 40 000 dans environ 5 000 organismes communautaires autonomes.

Pour l'Ontario et l'Amérique latine, le même type d'organisme existe, mais ils s'inscrivent dans des mouvements sociaux différents ou font appel à des mouvements ou secteurs différents (mouvances de gauche, organismes de charité, organismes religieux, etc.). Quoi qu'il en soit, il est certes intéressant de comparer ce type d'initiatives et d'apprendre des expériences des autres, comme nous avons appris de l'expérience de Toronto et de nos collègues latino-américains.

La reconversion à l'échelle régionale

par Claude Manzagol (Département de Géographie, Université de Montréal)

Cet atelier propose l'analyse de deux cas de reconversion : la revitalisation du complexe de la sidérurgie FALK à Sesto San Giovanni (Italie) et les initiatives de reconversion de la vallée de l'Emscher, dans la Rhur (Allemagne). L'atelier pourrait aussi se tenir à l'enseigne de la conversion des territoires de la vieille économie. Il s'agit en effet de territoires qui ont été fortement marqués par les industries paléotechniques, en l'occurrence la sidérurgie. On sait qu'il s'agit des cas de reconversion parmi les plus douloureux comme en témoignent, entre autres exemples, le sillon de ruines qu'est la vallée de la Monongahela, en amont de Pittsburgh, qui fut la forge de l'Amérique. La difficulté de la reconversion tient bien sûr à l'ampleur des rigidités associées à ce type d'industrie ; rigidités physiques : énormes emprises au sol, ampleurs des pollutions ; mais aussi rigidités sociales et organisationnelles : grandes entreprises et grands syndicats à l'origine d'une « culture » peu propice à l'initiative et au redéveloppement.

Les deux projets présentés s'inscrivent dans des ordres de grandeur sensiblement différents :

- La Rhur dans son ensemble a perdu près de 300 000 emplois dans le secteur de l'industrie lourde au cours du dernier quart de siècle (c'est à peu près l'emploi manufacturier actuel de l'agglomération de Montréal) et le poids industriel de la Rhur en Allemagne est tombé de 10 à 5 %. C'est assez dire l'ampleur du problème posé. L'Exposition internationale de construction et d'architecture du Parc de la vallée de l'Emscher (IBA) est à la mesure du défi proposé. Ce n'est pas une exposition au sens restreint du terme mais un atelier inscrit dans le temps qui a conçu, favorisé, mis en branle 120 projets sur dix ans. Le territoire concerné est le bassin de l'Emscher, long de 70 kilomètres : au total 300 km² incluant 17 villes dont Duisbourg, Gelsenkirchen et Bochum.
- En comparaison, le complexe Falk de Sesto San Giovanni, satellite industriel de Milan, est une aire beaucoup plus restreinte : 25 000 hectares de terrains pollués. Les quatre communes concernées au nord de Milan comptent 234 000 habitants.
- La même différence apparaît dans les moyens impliqués : le projet rhénan a mobilisé 2,5 milliards d'euros pour la décennie ; le projet milanais ne draine que 9 millions d'euros par an.

La différence d'échelle renvoie naturellement à des contextes de reconversion différents : avec la Rhur, c'est une pièce capitale du dispositif industriel allemand, territoire tout entier dominé par l'industrie

lourde. Sesto San Giovanni n'est qu'un noyau de la région milanaise, capitale économique de l'Italie, essentiellement tertiaire et dont on peut penser que l'effet d'entraînement est déterminant sur la reconversion d'une de ses composantes territoriales.

Dans l'économie sociale de marché que pratique l'Allemagne, l'État veille à la paix sociale mais laisse le libre jeu entre patronat et syndicats ; mais bien des Régions (Länder) sont des acteurs importants de l'économie. Ici, le Land Rhénan possède à 100 % la société IBA Enscher Park ; le ministre du Travail et des affaires urbaines préside l'assemblée et il y a un représentant du Land au comité de direction aux côtés des représentants des communes, des responsables des entreprises, des syndicats et de la société civile. Le rôle du Land est également essentiel dans le financement du projet (aux côtés du Gouvernement fédéral et de l'Union européenne) qui en majorité relève de fonds publics.

Le projet de Sesto San Giovanni est plus localement enraciné ; le partenariat entre les entreprises, les syndicats, les collectivités locales inclut la région Lombarde et la Province de Milan, mais leur rôle est assez modeste. Le projet est mené par une compagnie privée, ASNM (Agence de développement du Nord de Milan) qui introduit une perspective territoriale dans sa collaboration avec le corps consultatif qui comprend les principaux partenaires. Contrairement à la Rhur, le financement est majoritairement privé.

L'ASNM de Sesto San Giovanni est partie d'une perspective assez pointue : la création d'un parc scientifique. Elle s'est ouverte ensuite à une approche territoriale globale. Toutefois, son action reste plus centrée sur des actions concrètes impliquant création d'emploi : marketing territorial, création d'un incubateur, d'une compagnie d'aide aux entreprises, de deux parcs industriels, d'un fond de capital de risque.

La stratégie de l'IBA, en Rhur, est plus compréhensive. Il s'agit à la fois :

- d'un projet-cadre : l'armature verte (le parc paysager de l'Emscher) comme base du retournement : travailler dans le Parc, habiter dans le Parc (6 000 logements) ;
- d'une multitude de projets particuliers (120) dont les acteurs locaux sont les maîtres d'œuvre ;
- IBA est surtout une ambition, l'incubateur d'une nouvelle culture, un catalogue d'idées et de projets.

Les deux projets sont résolument tournés vers l'avenir, incarné en particulier par les incubateurs, les centres technologiques, les parcs *high-tech*. Toutefois, le rap-

port est différent : à Sesto San Giovanni, il s'agit bien de changer d'identité, de s'inscrire dans la modernité par un saut résolu dans le *high-tech*. IBA, au contraire, veut enraciner son identité dans un passé prestigieux et valoriser le patrimoine industriel. C'est particulièrement

éclatant dans le programme du FINALE avec les compositions de CHRISTO. Pouvait-il en être autrement, compte tenu du rôle joué par la Rhur dans le développement de la puissance industrielle mais aussi de l'identité moderne de l'Allemagne ?

L'aide au développement local, la mise en commun de service

par Anne Latendresse (Département de Géographie, Université du Québec à Montréal)

Depuis un bon nombre d'années déjà, les impacts des restructurations économiques aux échelles nationale et locale ont attiré l'attention des chercheurs et des praticiens. L'avènement des technologies d'information et de communication a favorisé la mise en place d'une nouvelle division du travail à l'échelle internationale. Certaines « régions gagnantes » savent bien tirer leur épingle de ce jeu alors que d'autres font désormais partie des « régions perdantes » où les délocalisations d'activités de production et la désindustrialisation ont entraîné avec elles leur lot de malheurs : emplois dits « flexibles » mais surtout précaires, chômage de longue durée, déclin des populations, fermetures d'institutions (scolaires, bancaires, et parfois de santé), réduction des services, etc. Le recours à la métaphore du jeu s'avère utile pour comprendre le poids des contraintes économiques associées à cette mondialisation. Mais il ne doit pas pour autant laisser croire à un déterminisme implacable. En effet, le repositionnement de certaines régions, voire de villes ou de quartiers, repose en grande partie sur la capacité des acteurs locaux d'innover à partir des contraintes mais également du potentiel du milieu. C'est d'ailleurs ce qu'ont réussi à démontrer les acteurs invités lors de **Rendez-vous Montréal 2002**.

Les acteurs locaux, que ce soit des élus, des gens d'affaires, ou des acteurs liés aux mouvements sociaux étaient au rendez-vous pour présenter leurs initiatives, et faire la preuve qu'ils peuvent ruser des déterminismes et ainsi déjouer le sort de territoires en déclin. La reconversion industrielle était au cœur des expériences. Ce concept implique notamment un processus de transformation de territoires dont le développement a relevé d'une logique d'organisation économique et politique qui relève d'une époque dorénavant bien circonscrite dans l'histoire. La remise en cause de ce type de régulation a engendré avec elle une réorganisation sociospatiale au sein de laquelle les régions se repositionnent. C'est là que les acteurs locaux entrent en jeu. L'identification des enjeux, le type de relations qu'ils établissent entre eux ainsi qu'avec l'État (que ce soit le gouvernement local ou central), les stratégies de mobilisation des ressources qu'ils mettent en œuvre, et le capital social qu'ils constituent contribueront à réunir ou non les conditions gagnantes qui mèneront à la réalisation et à la pérennité de leur entreprise. La reterritorialisation pourrait ainsi désigner ce type de redéfinition de l'organisation spatiale, économique, politique nécessaire à la revitalisation d'espaces en déclin, à partir d'un sentiment fort d'appartenance de la communauté à un territoire.

Lors de l'atelier 6, deux initiatives ont été présentées. L'une se déroule aux États-Unis, plus précisément à

Minneapolis, et l'autre, à South Cork en Irlande. Elles ont en commun de placer au cœur de leur stratégie de reconversion industrielle la question de l'environnement, de l'énergie et du développement durable en relation avec la mise sur pied d'entreprises économiques.

Le centre d'éco-entreprise Phillips (CEEP), complété en 1999, s'impose comme un modèle sur la scène des États-Unis où il a été classé, en 2000, parmi les dix bâtiments verts par l'Institut américain des architectes. Présenté par Michael Krause, directeur exécutif du *Green Institute*, le centre d'éco-entreprise constitue une expérience de reconversion d'un ancien site industriel convoité par le gouvernement local pour le transformer en une station de transfert des déchets. Ce terrain contaminé est situé dans la ville de Minneapolis, plus précisément dans le quartier Phillips qui se caractérise par un niveau de pauvreté élevé et une population à 60 % d'origine immigrante en provenance d'Asie, d'Afrique de l'Est et centrale, et d'Amérique du Sud. À l'issue d'une bataille juridique environnementale longue de 12 ans, menée par les résidents qui ont obtenu gain de cause, le PEEC occupe aujourd'hui un terrain de 6 400 mètres carrés et offre des infrastructures industrielles légères et environnementales aux 17 locataires, essentiellement des petites entreprises qui oeuvrent dans le secteur environnemental et énergétique. Précisons que le groupe de résidents et résidentes qui a mené cette bataille a créé en 1993, le *Green Institute* dont l'objectif visait l'obtention de droits sur le site et le développement d'une approche de développement durable liée à la création d'emplois respectant l'environnement et bien rémunérés. Cet institut a piloté toutes les phases du projet de la création du CEEP. Au départ, un travail de coopération s'est fait avec la Table ronde sur le développement éco-industriel associée à l'Université Cornell.

Comme l'expliquait Michael Krause, directeur exécutif du *Green Institute*, lors de l'atelier, le développement éco-industriel, appelé également écologie industrielle, a recours au réseautage de différents partenaires dont le milieu des affaires et le milieu communautaire. Selon lui, cette approche vise la réduction des impacts environnementaux tout en améliorant les chances de succès des entreprises. Précisons ici que la construction de ce bâtiment, les matériaux choisis, les techniques de construction prévues pour conserver l'énergie, sont impressionnants. Construit à partir de matériaux et de techniques environnementalistes, il fait la preuve qu'il est possible de préserver l'environnement sans laisser de côté les préoccupations économiques.

L'expérience irlandaise présentée par Sean O'Sullivan, du *South Cork Enterprise Board* se définit également comme un projet de parc industriel environnemental, élaboré à partir d'une approche liant la création d'emplois au développement durable. Toutefois, contrairement à l'initiative précédente, ce projet en est seulement dans une phase préparatoire.

Le *Lee Valley Enterprise Board (LEVB)*, un organisme communautaire de Macroom, aspirait à créer un projet industriel sur un terrain appartenant à l'entreprise *Telecom Eireann*. Toutefois, l'opérationnalisation de projets en cours l'a obligé de reporter cette initiative. De son côté, le conseil du district de Cork, l'instance des élus locaux, a acheté le terrain en question afin d'initier un projet de développement économique. À l'initiative du LEVB, des relations partenariales liant cet organisme, le *South Cork Enterprise* et le conseil du district de Cork, les initiateurs du projet, avec une dizaine d'autres acteurs de la région provenant des milieux institutionnels, communautaire et du secteur privé se sont entendus sur le projet de création d'un parc industriel écologique. De leurs discussions, a émergé un consensus autour de l'idée de mettre l'accent sur le développement durable pour qualifier le type de développement

planifié dans la vallée Lee. Le projet visé par ces organismes consistera à développer un terrain de 4,5 acres dans une zone urbaine de la ville de Macroom. Les partenaires impliqués espèrent provoquer un effet d'attraction et ainsi influencer le sort réservé à d'autres sites situés à proximité. Bien que ce projet n'ait pas encore atteint la phase de réalisation, ses initiateurs sont convaincus que l'idée de lier le développement économique à l'approche de développement durable pourrait favoriser la revitalisation socio-économique d'une région en difficulté et ainsi permettre la rétention des jeunes qui tendent de plus en plus à partir.

Bien qu'elles soient à des stades différents de leur développement, ces initiatives qui reposent sur la mobilisation des acteurs locaux, démontrent qu'il est possible de ruser de contraintes aussi fortes que la contamination de terrain pour les transformer en parc industriel pour entreprises écologiques. Ces expériences auront permis de constater que des expériences de reconversion industrielle ne peuvent faire fi des enjeux environnementaux et que l'approche de développement durable, souvent perçue comme une contrainte par des grands entrepreneurs, peut devenir un levier de développement économique de zones en difficulté.

Le développement territorial par l'innovation et le savoir par Régis Guillaume (CIEU, Université Toulouse le Mirail)

Cet atelier portait sur la Communauté urbaine du Creusot-Montceau-les-mines (Bourgogne), et sur la Communauté d'agglomérations de la Vallée de l'Hers, aux portes de Toulouse, Midi-Pyrénées (SICOVAL).

La Communauté d'agglomérations du SICOVAL (62 000 habitants et 35 communes), est considérée, au même titre que Sophia Antipolis ou la ZIRST de Meylan près de Grenoble, comme un modèle de développement technopolitain. Localisée dans le secteur sud-est de l'agglomération toulousaine, elle bénéficie de la proximité de l'Université Paul Sabatier (65 000 étudiants), de laboratoires de recherche réputés (CNES, LAAS), et d'entreprises oeuvrant dans le secteur spatial (Astrium, Alcatel). Largement spécialisé dans les activités à haut contenu technologique, le Sicoval héberge sur le seul site de Labège-Innopôle, 480 entreprises (9 500 salariés) qui développent leur savoir-faire dans les domaines de l'informatique, des agrobiosciences, du spatial, de la santé, et des services supérieurs aux entreprises. La Communauté urbaine du Creusot-Le Montceau, située en Saône-et-Loire et qui regroupe 16 communes (92 000 habitants au recensement de 1999), correspond à l'inverse, à l'exemple typique d'un bassin industriel en reconversion. Son développement économique s'est appuyé d'une part sur les richesses minières de Montceau-les-mines et sur les activités sidéro-métallurgiques au Creusot. Fragilisés par le déclin de ces activités depuis le début des années 1970, les deux pôles de cette région ont subi les stigmates communs à bien des régions d'industrialisation ancienne. Mais, malgré de réelles difficultés, la vocation industrielle de ce territoire n'a pas disparu. Il associe de grands noms de l'industrie (Creusot-Loire, Alstom, Framatome, Snecma) à un tissu dense de PME-PMI à vocation industrielle (150) qui procurent, en 2002, 6 000 emplois dans la Communauté urbaine (63 % de l'emploi total).

Au-delà de contextes différents, les stratégies développées en Saône-et-Loire et en Haute-Garonne mobilisent des approches communes. Il s'agit de construire un projet de développement territorial qui dépasse les limites trop exiguës du maillage administratif communal. Dans les deux cas, cette coopération s'inscrit dans la durée : la Communauté urbaine du Creusot-Montceau (CUCM) est créée en 1970 et le Sicoval en 1975. Loin de se limiter à une intercommunalité de services, ces structures ont, dès le départ, considéré la question du développement économique comme une de leurs compétences à part entière. Pour la CUCM, le projet de reconversion d'abord centré sur la seule dimension économique a progressivement basculé vers une perspective plus large de reconquête territoriale et sociale. Les six communes à l'origine du SICOVAL ont déve-

loppé une stratégie visant à offrir, dans un contexte de périurbanisation, une alternative au destin des banlieues résidentielles en créant un pôle attractif pour les habitants et attractif pour les entreprises.

Les stratégies suivies par les deux structures évoluent de façon relativement parallèle. Après avoir mobilisé l'essentiel des énergies et des financements, les aspects « quantitatifs » cèdent le pas à des interventions qui mettent davantage l'accent sur l'*immatériel*. Ainsi, à la construction de zones d'activités, puis de pépinières d'entreprises, succèdent des actions qui s'inscrivent dans la mouvance des théories de la proximité et du développement local. Considérant que la perspective d'un développement exogène s'avère relativement aléatoire, les deux instances ont privilégié le soutien aux entreprises existantes. Ce choix a contraint les deux structures à décliner les avantages « concurrentiels » dont elles disposaient. La capacité d'innovation des entreprises et la diffusion des savoir-faire existants sont apparus comme des enjeux majeurs dans les deux cas. Les actions conduites par les responsables de la CUMMM et du Sicoval ont donc visé d'une part, à consolider les LIENS entre les différentes entreprises existantes et, d'autre part, à renforcer l'attractivité générale de leur territoire.

Elles s'affichent, avec des bonheurs divers, comme des lieux de production et de savoir. L'implantation de formations de l'enseignement supérieur, de centres de recherche, la question de l'urbanité, définissent ainsi les contours d'une politique de développement territorial. Dans les deux cas, des animations à caractère culturel et scientifique articulés avec les pôles de compétences des entreprises locales sont engagées. Elles visent à étayer le sentiment identitaire des habitants tout en renforçant l'ancrage territorial des entreprises. La question de la cohésion sociale constitue également un volet non négligeable de l'action portée par ces deux structures. Elle se traduit par un soutien aux entreprises relevant de l'économie sociale et par des initiatives visant à rapprocher les demandeurs d'emploi des entreprises locales. Elles cherchent à proposer un modèle de développement « efficace » sur le plan économique mais également « solidaire » avec les plus démunis.

Ces deux exemples illustrent quelques-uns des nouveaux paradigmes du développement local (ou localisé) qui valorisent les composantes *innovation* et *savoir*. Or, elles ne se déclinent plus simplement à l'intérieur des entreprises, mais doivent caractériser la gouvernance même de ces territoires. La comparaison des expériences menées des deux côtés de l'Atlantique peut se révéler riche d'enseignements. La voie à suivre mêlerait, à notre avis, des dispositifs relevant du dévelop-

pement de type communautaire adossé à la société civile et un pouvoir local fort et une légitimité bénéficiant d'outils institutionnels et financiers performants. En effet, les politiques territoriales vont se traduire de plus en plus par des financements contractualisés associant plusieurs partenaires. Le risque est grand que les niveaux supérieurs ne profitent de cette tendance pour

accroître les charges qui pèsent sur les instances locales, les privant ainsi de toute marge de manœuvre. Seuls des dispositifs de gouvernance locale performants, associant société civile, acteurs économiques et pouvoir politique seront à même d'en limiter les effets tout en renforçant l'efficacité des stratégies de développement territorial conduites localement.

L'économie sociale et revitalisation socioéconomique

par Alain Faure (chercheur CNRS au CERAT, Institut d'Études Politiques de Grenoble)

L'atelier a porté sur deux initiatives traitant respectivement d'un programme de revitalisation urbaine au Québec et d'un « zoning » d'économie sociale en Belgique. La première expérience (présentée par Jean-François Aubin, membre d'une Corporation de développement communautaire à Trois-Rivières) concerne la mise en place d'actions d'animation sur les quartiers les plus touchés dans sa ville par la pauvreté, par le mauvais état des logements et par la détérioration de l'infrastructure municipale (parc, rues, trottoirs, etc.).

La démarche vise « à améliorer le cadre de vie des résidents et des résidentes des quartiers ciblés, à améliorer leurs conditions de vie et à favoriser leur participation ». La méthodologie adoptée privilégie une « approche globale » centrée sur la concertation et le dialogue avec les « citoyens et citoyennes ». Après trois ans d'activités, des résultats encourageants se précisent dans plusieurs domaines (comités d'habitants, guichet de quartier, coopérative d'habitation, fête du printemps, bulletin de quartier, formation...).

La seconde expérience (présentée par Christian Jenicot, responsable d'une association-support d'insertion-formation) concerne l'aménagement d'un grand bâtiment dans un site charbonnier en déclin avec le concours de jeunes en quête d'insertion. La démarche vise à « développer les possibilités de formation et d'emplois pour les personnes précarisées et peu qualifiées et à renforcer les partenariats entre les associations en vue d'optimiser le dispositif d'insertion des personnes précarisées ». Au terme de huit ans d'activités, le projet affiche ici aussi des résultats impressionnants pour la mobilisation des partenariats et des financements, avec la création d'un site pilote permettant « la valorisation des actions et des réflexions du monde de l'économie sociale ».

Les débats qui suivent chaque présentation mettent en évidence la qualité technique et opérationnelle des deux projets, notamment dans la phase de montage des dossiers qui a favorisé le développement d'actions à la fois intégrées, transversales, attentives aux milieux de vie et reconnues par les principales autorités publiques qui les finançaient (la ville et le gouvernement provincial d'un côté, les entreprises et la communauté européenne de l'autre). On peut donc conclure, sans hésiter, que les points forts de ces expériences sont contenus dans le professionnalisme et l'écoute du terrain qui ont apparemment caractérisé la mise en œuvre des projets. Ces derniers ont été portés par de bons « passeurs » (médiateurs, relais, porte-parole...) de l'entrepreneuriat social, favorisant une combinaison réussie entre des attentes locales, des valeurs de solidarité, des réseaux de développement et des ressources publiques.

Dans l'atelier, tout le monde s'est donc entendu pour reconnaître les vertus de l'économie sociale (solidaire, plurielle...), du « *capital socioterritorial* » mobilisé à cette occasion et de la « *gouvernance locale participative* » en formation. Mais ces mots magiques ne doivent pas masquer des questionnements moins évidents sur les marges réelles d'innovation en présence. Il faudrait pouvoir poser un regard critique sur l'exemplarité de ces deux cas d'école en allant au-delà des seuls témoignages d'acteurs, etc., afin de comparer et de qualifier en profondeur la richesse des expérimentations. Comment mesurer, par exemple, le degré d'autonomie d'un projet entièrement piloté par des travailleurs sociaux et financé sur des fonds nationaux et européens ? On peut aussi se demander si la sacro-sainte *société civile* pèse réellement sur des processus de décision collective qui sont d'abord calibrés par des professionnels du développement local. Sur un plan sociologique, qui sont les *jeunes*, les *habitants*, les *usagers* et les *entrepreneurs sociaux* qui s'investissent dans les associations locales ? De même, le modèle de participation qui est mis en avant ne délivre pas beaucoup d'informations sur la qualité des controverses qui opposent ou réunissent les habitants sur un même projet, que ce soit en termes de solidarité, d'écologie ou d'intégration.

Sur un registre voisin, le souhait toujours présent d'évaluer les actions laisse sans réponse le problème du choix des experts à engager et des méthodologies d'apprentissage à favoriser pour éviter l'autopromotion. Sur un plan plus politique, il peut paraître étonnant que les élus locaux soient presque toujours considérés comme des partenaires nécessaires mais « *encombrants* », sollicités pour leur assentiment mais jamais pour un rôle d'accompagnement ou de pilotage des projets. Tout se passe ici comme si leur légitimité électorale s'arrêtait à une fonction symbolique de représentation, sans réel droit de regard sur des dispositifs publics pourtant décisifs en matière de développement territorial et de promotion identitaire.

Enfin, la transférabilité et la diffusion de ces innovations territorialisées n'est guère abordée alors qu'elle semble être au cœur des enjeux contemporains du développement social et de l'aménagement du territoire. Les « *effets de localité* » qui entraînent des acteurs à innover sur des territoires précis peuvent se révéler au détriment d'espaces contingents et de populations marginalisées. Dans notre système démocratique, ce sont les élus qui demeurent les garants de cette vision collective de l'équité sociale, mais à quel niveau territorial cette vigilance et cette responsabilité doivent-elles être exercées aujourd'hui : le quartier, l'agglomération, la région, la province, la confédération ?

Autant de questions qui ne remettent pas en cause la qualité des initiatives présentées, mais qui suggèrent que la dimension vertueuse des projets locaux d'économie sociale ne doit pas faire oublier, comme

par enchantement, les enjeux d'intérêts, de domination et de régulation qui font le sel de la politique, c'est-à-dire de la vie dans la Cité !

La reconversion de territoires de la vieille économie

par Bernard Jouve (Chaire de recherche du Canada en études des dynamiques territoriales - UQAM)

Réunissant une trentaine de personnes autour de la présentation de deux interventions, cet atelier peut certainement être considéré comme une parfaite synthèse des problématiques relatives à l'économie solidaire. En effet, à travers la comparaison entre, d'une part, l'expérience acquise autour de la Cité des arts du cirque à Montréal et, d'autre part, la reconversion des régions charbonnières françaises réalisées par la Société financière d'Industrialisation des régions minières (SOFIREM), les décalages entre les référents, les cadres cognitifs et instrumentaux mais aussi les enjeux propres à deux types de politiques publiques apparaissent clairement.

Pour aller à l'essentiel, disons que l'initiative de la Cité des arts du cirque est un projet global, transectoriel, porté par les acteurs de la société civile dans un quartier de Montréal alors que la SOFIREM intervient très classiquement sur l'ensemble du territoire français afin de traiter, autant que faire se peut, les problèmes économiques et sociaux liés à la reconversion minière, c'est-à-dire très concrètement la fermeture des puits de mine dans plusieurs régions mono-industrielles sensibles. Les enjeux de départ sont donc très différents, ce qui justifie certainement l'utilisation d'instruments eux-mêmes différents : en 35 ans, ce sont 300 000 emplois qui ont disparu dans l'industrie d'extraction charbonnière en France. Les objectifs, en termes d'emplois, de la Cité des arts du cirque sont sans commune mesure, et d'ailleurs non chiffrés.

Les espaces traités sont eux-mêmes très différents. Dans le cas de la SOFIREM, c'est sur la totalité des anciens bassins charbonniers, confrontés dès les années 1950 à la récession, qu'il a fallu intervenir. Pour la Cité des arts du cirque, ce sont uniquement 192 ha dans un quartier périurbain de Montréal (quartier Saint-Michel) qui servaient auparavant de centre d'enfouissement des déchets urbains qui font l'objet d'une réhabilitation. Les échelles scalaires en présence sont donc sans commune mesure, de même que la temporalité de l'action publique. Dans le cas de la SOFIREM, il s'agit d'une politique lancée depuis 35 ans par l'État français alors que la requalification du quartier Saint Michel ne date que de la réalisation d'un plan d'urbanisme sur le secteur en 1999. Ce rapport au temps explique pour une large part que l'on est en présence d'une politique routinisée, bureaucratisée, peu facilement « malléable » dans le cas de la reconversion des bassins houillers en France alors qu'à Montréal, l'expérience porte sur l'invention de nouveaux cadres de l'action publique. L'innovation est concomitante à l'action collective dans le second cas.

Les moyens mis en œuvre sont bien évidemment très différents, notamment les ressources budgétaires. Sur 35 ans, la SOFIREM a investi 806 millions d'Euros. Depuis 1999, le gouvernement du Québec et la municipalité de Montréal ont dépensé respectivement 28 millions de dollars et 5 millions de dollars dans la Cité des arts du cirque. Le point commun dans les deux cas réside cependant dans la très forte participation (en valeur relative) des institutions publiques dans les politiques publiques.

Les moyens diffèrent également par les ressources organisationnelles. C'est l'État français, en accord avec l'entreprise nationalisée en charge de l'exploitation du charbon (Charbonnages de France) et les syndicats de salariés, qui a créé la SOFIREM, société d'économie mixte dotée d'un capital de 233 millions d'Euros. La Cité des arts du cirque est portée par une organisation à but non lucratif (dénommée « Cité des arts du cirque »). Dans le premier cas, on est donc en présence d'une organisation sous le contrôle entier de l'État, qui met en place une organisation dont le fonctionnement reprend les principes généraux du modèle français de l'économie mixte. Dans le second cas, il s'agit davantage de l'institutionnalisation, par les acteurs étatiques, d'un nouveau partenaire issu de la société civile. Deux régimes de politique publique donc : la reconversion charbonnière en France procède du traitement bureaucratique d'un problème économique et social, la Cité des arts du cirque participe d'une politique corporatiste où les pouvoirs publics choisissent et sélectionnent leur partenaire en tant que représentant unique d'intérêts spécifiques.

C'est d'ailleurs le fonctionnement du partenariat, valeur sur laquelle repose les deux projets, ce qui constitue une innovation réelle dans le cas de la Cité des Arts du Cirque, par rapport à l'expérience de la SOFIREM. Le public cible de la SOFIREM est constitué d'individus, localisés dans les bassins en reconversion, qui souhaitent bénéficier de subventions afin de créer leur entreprise, de reprendre une société déjà existante ou de développer leur activité. Les projets retenus et financés sont à 76 % des entreprises industrielles et à 24 % des entreprises oeuvrant dans le secteur des services (à noter d'ailleurs que la part des projets industriels tend à diminuer au profit des entreprises tertiaires ; indice, si l'on en croit les responsables de la SOFIREM que la reconversion industrielle des bassins charbonniers est bien engagée). Les partenaires de la SOFIREM sont donc des acteurs économiques, classiques, des entrepreneurs schumpeteriens, à la fois destructeurs d'un tissu économique préexistant et créateurs de nouvelles activités.

L'expérience de la Cité des arts du cirque se dégage très nettement de ce modèle de développement en raison de sa finalité même qui est de « réaffirmer le leadership et la vitalité du secteur des arts du cirque à Montréal en dotant le milieu des infrastructures adéquates pour la formation, le perfectionnement, la recherche et développement, la création et la production, de même que participer à la redéfinition du paysage urbain par le truchement d'une convergence unique de la culture, de l'environnement et du développement communautaire ». Loin d'une logique uniquement sectorielle où l'objectif est de créer de la valeur économique et de l'emploi (cas de la SOFIREM), la Cité des arts du cirque répond à une dynamique plurisectorielle et territoriale dans laquelle le territoire est à la fois :

- l'espace à traiter physiquement puisqu'il faut passer d'un centre d'enfouissement des déchets à la construction d'un nouveau quartier périurbain avec toutes les fonctionnalités urbaines ;
- l'espace dans lequel s'organise la délibération publique mettant aux prises des acteurs individuels et collectifs, la médiation entre les intérêts que portent ces acteurs ; il s'agit donc de créer un espace public au sens habermasien ;
- l'espace dans lequel on tente de croiser des politiques économiques, culturelles, urbanistiques, environnementales et éducatives pour générer une politique d'ensemble.

Le territoire est neutre dans le cas de la SOFIREM, il est, par contre, le support et le produit des interactions sociales dans le cas de Cité des arts du cirque. La logique est monosectorielle dans le cas de la SOFIREM (création d'entreprise), elle repose sur la création d'une « épaisseur institutionnelle » dans le cas de Cité des arts du cirque dans la mesure où ses responsables considèrent que la compétitivité des villes est actuelle-

ment fonction de la capacité des acteurs locaux à générer des interfaces sectorielles et institutionnelles. La trajectoire post-fordiste est donc plus clairement assumée dans le cas de la Cité des arts du cirque.

Enfin, les deux projets, qui répondent, on l'aura compris, à des référents cognitifs, normatifs et instrumentaux très différents, se distinguent par la nature des acteurs en charge du changement. Dans le cas de la SOFIREM, l'économie mixte suppose le contrôle de la « machine administrative » par les grands corps d'État, principalement par le corps des X-Mines qui structure toute la hiérarchie administrative de Charbonnages de France et du ministère de tutelle de cette entreprise, à savoir le ministère de l'Industrie. À l'inverse, le changement est porté par un groupe social « original » dans les politiques urbaines : les acteurs de l'industrie circassienne. Original car, d'une part, leur implication dans de tels projets urbains est très rare et, d'autre part et plus fondamentalement, il s'agit d'un groupe social largement stigmatisé, au sens de E. Goffman. La Cité des arts du cirque est aussi en cela innovante que le changement est animé par un acteur tiers, dont le positionnement dans la société n'est plus stigmatisée mais au contraire valorisée. C'est bien l'OBNL « Cité des arts du cirque » qui se trouve jouer dans le projet le rôle d'interface, de maïeuticienne du développement local, d'animatrice du projet de territoire dans le quartier Saint-Michel

En résumé donc, des projets qui illustrent des dynamiques socio-politiques très différentes, des modes de faire opposés et dont l'efficacité des montages organisationnels, des modes de gouvernance sont difficilement comparables en raison des enjeux à traiter dans les deux cas et du cadre institutionnel dans lequel ceux-ci s'intègrent.

Éléments de synthèse se dégageant du colloque *Rendez-vous Montréal 2002*

par Jean-Marc Fontan

D'entrée de jeu, il est difficile de présenter une synthèse d'ensemble des activités du colloque. Nous mettons en relief certains éléments de réflexion qui se dégagent soit des présentations en plénières, soit des ateliers.

Rendez-vous Montréal 2002 constitue une réalisation qui mérite un premier commentaire. Le partenariat qui a été monté pour le réaliser incarne bien la philosophie propre aux initiatives de reconversion initiées par la société civile, à savoir, le fait d'innover dans la conception de projet et surtout de sortir des sentiers battus.

Précisons aussi que le partenariat réalisé est à l'image du modèle d'intervention mis de l'avant par l'ARUC en économie sociale. Un modèle où le travail de recherche, de formation et de transfert est réalisé en étroite collaboration avec des partenaires du milieu de l'économie sociale.

Ce colloque a été organisé autour d'un objectif central qui, rappelons-le, était de mettre en vitrine des expériences alternatives de développement ou de redéveloppement.

Cet objectif central était accompagné d'objectifs secondaires en termes de :

- développement d'une réflexion globale sur la question de la revitalisation industrielle liée à une stratégie volontariste d'intervention ;
- sensibilisation des acteurs à l'importance d'intervenir en matière de reconversion ;
- mise à jour des conditions de transférabilité d'expertise et de savoir-faire entre les acteurs dédiés à la valorisation industrielle de territoires.

Trois points généraux peuvent être dégagés pour présenter les travaux réalisés lors du colloque :

Premièrement, une analyse rapide des convergences et des divergences entre les initiatives présentées, indique clairement que le concept de reconversion demande à être redéfini à la lumière de l'apport spécifique découlant de l'implication d'acteurs de la société civile.

Deuxièmement, un débat central a traversé l'ensemble des activités du colloque. Est-il ou non possible de transférer les acquis et les savoir-faire d'une région à l'autre ou entre des expériences appartenant à des contextes nationaux différents ? Faut-il ou non standardiser et systématiser les façons de faire en matière de développement ou de redéveloppement ?

Sur ces questions, il s'est dégagé un consensus selon lequel la transférabilité ou la systématisation parachutée de haut en bas ne convenait pas et qu'il est préférable de soutenir une transférabilité s'opérant directement entre des porteurs de projets ou remontant du bas vers le haut.

Troisièmement, ce colloque a permis, tel était notre pari au point de départ, de montrer que ce qui se passait à Montréal et au Québec en matière de reconversion, en termes de reconversion, ne relevait pas d'un cas isolé, d'accidents de parcours, mais prenait part à un mouvement présent à la fois dans les Amériques et en Europe, tant au Nord qu'au Sud.

Variétés des expériences

Les initiatives présentées au **Rendez-vous Montréal 2002** sont très variées, très différentes dans leur forme et leur fonctionnement. De plus, elles poursuivent des objectifs similaires à savoir :

- la création ou le maintien d'emploi ;
- l'amélioration de la qualité de vie pour les populations locales ;
- le refus de voir décliner les activités socio-économiques ;
- la mise en œuvre de rêves, à partir des aspirations d'une population et des passions portées par des entrepreneurs collectifs ou par des entrepreneurs sociaux ancrés dans des tissus associatifs.

Ces initiatives posent un défi aux mécanismes du marché et aux interventions étatiques en démontrant qu'il est possible de reconvertir des territoires orphelins ou de remettre en état de marche ce que certains appellent des canards boiteux.

Dès lors, ces initiatives volontaristes questionnent non pas la nécessité d'injecter des fonds publics, sociaux ou privés importants dans la relance d'activités économiques, on pense par exemple au cas la ville québécoise de Murdochville en Gaspésie, mais elles questionnent plutôt la méthode par laquelle la relance ou le redéveloppement peut être orchestrée.

Ceci ne signifie pas que tout est relançable ou redéveloppable, mais qu'avant de jeter l'éponge sur un canard dit « boiteux » — une entreprise, un système productif, une ville ou une région — il convient de se poser la question suivante : tout ce qui pouvait être fait a-t-il été tenté, y compris et surtout ce qui pourrait être réalisé en

suivant la piste d'une relance qui serait orchestrée par des projets ou par les forces mobilisables par la société civile.

Des initiatives confrontées à certains types de problèmes

Rendez-vous Montréal 2002, au-delà du message d'espoir qu'il permet de dégager, ne signifie pas que les solutions mises de l'avant par des initiatives de la société civile ne rencontrent pas des problèmes ou des difficultés.

Au contraire, nombre des acteurs présents ont mentionné l'existence de difficultés et de contraintes importantes.

Au-delà des problèmes usuels liés au manque de ressources, un élément important se dégage des échanges. Il concerne la relation difficile que ces expériences vivent dès leur naissance et tout au long de leur développement avec les mécanismes traditionnels du marché et surtout dans leurs interactions avec l'appareil étatique.

Ces difficultés découlent en partie du fait que les initiatives de reconversion de la société civile ne se voient pas attribuées de la même crédibilité ou légitimité que les initiatives de reconversion mises de l'avant par des institutions privées ou publiques.

Les initiatives de la société civile, nous ont indiqué avec détermination les acteurs présents à **Rendez-vous Montréal 2002**, bousculent les façons de faire parce qu'elles proposent des interventions souvent multisectorielles. Le territoire, nous a-t-on dit, est perçu comme un tout, une totalité favorisant l'intégration et la cohésion sociales. Dès lors, intervenir de façon multisectorielle sur un territoire demande des actions politiques permettant l'établissement de passerelles entre les approches économiques et sociales, sans oublier qu'en se faisant, il fallait tenir compte du culturel, et surtout, de l'environnemental.

Comme les interventions présentées visent l'atteinte d'objectifs multisectoriels, tant économiques que sociaux, une telle combinaison dérouté les schémas traditionnels de pensée et trouve moins bien facilement échos en termes de légitimité et de reconnaissance auprès des organisations du marché ou de l'appareil public. Leur financement, l'accès à la capitalisation en est d'autant plus difficile.

À maintes reprises au cours du colloque, les participants ont rappelé cette non-reconnaissance de la valeur de leur travail et de leur légitimité. Pour contrer cette réalité, les intervenants n'ont d'autres choix que de « surpolitiser » leur processus de mobilisation. Ce phénomène rend alors difficile leur transférabilité, vu le caractère unique de leurs conditions d'émergence et de développement.

Besoins portés par ces expériences

En termes de besoins, un premier constat découle de l'évidence, mais les participants ont rappelé à maintes reprises toute son importance : leurs initiatives demandent à être mieux connues, et surtout à être reconnues.

Les participants à **Rendez-vous Montréal 2002** ont aussi indiqué leur besoin d'apprendre les uns des autres et de se rencontrer à nouveau. En fait, le type d'apprentissage souhaité ne relève pas de sessions classiques de formation, mais d'une pédagogie fondée sur l'échange d'information par et dans la collaboration entre intervenants.

Enfin, autre constat sur les besoins, les participants ont indiqué que leurs initiatives requéraient la mise en place d'outils et de programmes adaptés, conçus non pas en fonction de normes et de structures imposées par le haut, à respecter à la lettre, mais qu'ils avaient besoin de programmes et de mesures publiques adaptés à une gestion du développement respectant une logique d'innovation sociale et pouvant accueillir et accompagner des projets conçus sur des bases non standardisées et faisant appel à de nouveaux principes d'intervention.

Rôle de la formation et de la recherche

A priori, le rôle de la formation et de la recherche n'est pas un besoin clairement identifié par les intervenants qui ont participé à **Rendez-vous Montréal 2002**. Par contre, une lecture fine des échanges qui ont pris place lors des plénières et des ateliers témoigne que la formation et la recherche jouent un rôle évident dans de nombreuses initiatives de reconversion.

Parfois cette dimension est mentionnée sur une base autonome — liens avec des instituts de formation, réalisation de missions à l'étranger, études-maison pour poser des diagnostics et dresser des plans d'action, etc. — parfois cette dimension apparaît sous l'angle de collaborations formelles ou informelles avec des établissements scolaires, des collèges ou des universités.

Certains acteurs ont même mentionné que la collaboration avec les universités pourrait être davantage développée si des mécanismes appropriés le permettaient.

La formation de la main-d'œuvre est aussi un aspect majeur des reconversions : transfert des compétences, reconnaissance des acquis, etc. Là aussi, les participants ont indiqué le besoin d'adapter la façon de répondre aux besoins de formation portés par les populations. Sans aller jusqu'à dire qu'il faut revoir le sens et la définition de certaines politiques, de même que la « culture » du système de livraison des services publics, les participants ont lancé un appel à la réflexion en ce sens.

Que faire ?

En bout de ligne et en conclusion de cette synthèse, on peut se demander « que faire? ».

Il se dégage certes le besoin de transfert. Non pas sous l'angle d'une standardisation ou d'une normalisation, de modèles universels à généraliser, mais plutôt de favoriser des conditions qui permettraient une différenciation des missions, des stratégies d'intervention et un renforcement mutuel des capacités d'agir. Il a été maintes fois mentionné lors du colloque que les spécificités de chacun soient reconnues et respectées.

En toile de fond et pour conclure en quelques mots, il se dégage du colloque le sentiment que la société civile est devenue un acteur incontournable de la reconversion industrielle et du développement socio-économique.

Message de Montréal lu par Christian Yaccarini

pour le comité organisateur de Montréal Rendez-vous 2002

Nous étions plus de deux cents personnes provenant de douze pays, issues des milieux associatifs, gouvernementaux, syndicaux ou universitaires, réunis pendant trois jours, ici à Montréal, pour analyser les initiatives de reconversion industrielle à partir de la société civile. Un certain nombre de constats se dégagent de ces travaux.

Premier constat, nous ne sommes pas seuls. Il ne s'agit pas seulement de quelques expériences sympathiques que l'on peut tolérer, voire encourager, mais d'un véritable mouvement international, porteur d'enseignements importants sur les modalités de reconversion industrielle. Il s'agit d'un mouvement irréversible qui lui-même converge avec d'autres mouvements porteurs de projets et d'aspirations pour une autre mondialisation, pour une autre vision du développement économique et social.

Deuxième constat : il n'y a pas de modèle unique. Ces expériences sont en effet, à plusieurs égards, très différentes, dans leur forme, leur fonctionnement et leur histoire. Il serait donc vain de chercher une recette universelle, applicable partout et de la même façon.

Le troisième constat, c'est qu'au-delà de leurs différences, ces expériences ont un certain nombre de points communs :

- Elles sont nées à l'initiative des communautés locales ; loin d'être subies, les reconversions y sont voulues, planifiées, organisées à partir des objectifs et de la volonté des communautés et leurs organisations et associations. Ces initiatives se sont la plupart du temps manifestées par des mobilisations constantes de ces communautés pour mettre en œuvre leurs projets.
- Elles sont l'expression du refus du déclin, du refus du fatalisme, là où ni le marché ni les pouvoirs publics ne voyaient a priori de perspectives de redéploiement industriel ; si elles prennent appui dans un refus, elles s'enracinent aussi dans des aspirations, porteuses de projets, voire de rêves.
- Leurs objectifs sont la revitalisation des espaces industriels, le maintien et le développement de l'emploi et la qualité de vie pour les résidentes et résidents et quartiers concernés.
- Elles s'enracinent dans leurs communautés, dans un véritable tissu associatif ; elles s'enracinent dans la fierté de ces communautés.

- Elles misent sur des modalités novatrices de gouvernance pour faciliter la mobilisation des acteurs et des ressources.
- Elles constituent autant de nouvelles façons de faire, d'approches, de pratiques, bref des innovations sociales. Ces innovations sociales sont porteuses d'enseignement sur le développement industriel et l'arrimage avec les besoins des populations.
- Elles ont toujours réussi, (parfois avec difficulté il est vrai) à être soutenues — y compris financièrement — par les pouvoirs publics. À un degré ou à un autre, elles font également souvent place à un partenariat avec le secteur privé.

Il importe de reconnaître l'impact social des actions conduites par des acteurs de la société civile sur la cohésion sociale et le développement des régions et des localités. Force est de constater que les grandes politiques économiques tiennent peu compte ou ne prennent pas en considération les stratégies de reconversion développées localement ou régionalement.

L'appui que ce colloque a reçu de certains ministères à vocation économique permet cependant de penser qu'un pas a été franchi vers la reconnaissance par l'État de ces interventions. Un autre pas est toutefois nécessaire. Il s'agit pour les gouvernements d'adapter les politiques économiques et sociales, à tous les niveaux, pour appuyer le travail des acteurs locaux et régionaux lorsqu'ils décident d'aller de l'avant avec des projets innovants en matière de maintien ou de création d'emplois et de richesses.

S'il y a un message qui se dégage de ce colloque, c'est bien que la société civile est un acteur incontournable de la reconversion industrielle et du développement économique et social en général ; mais ce rôle est encore méconnu et trop peu reconnu. Loin d'être un accident de l'histoire, ces initiatives constituent un élément moteur de la reconversion de nombreuses zones industrielles et sont appelées à se développer.

Rendez-vous Montréal 2002 met en valeur la richesse des interventions de reconversion industrielle à partir de la société civile. Nous avons appris les uns des autres et devons continuer de le faire pour systématiser nos connaissances, développer de meilleurs outils d'intervention, obtenir une meilleure reconnaissance, et viser une meilleure intégration de nos initiatives avec celles de pouvoirs publics : bref pour organiser le transfert de nos connaissances. Le partenariat avec le milieu universitaire peut s'avérer ici des plus féconds.

Rendez-vous Montréal 2002 a été l'occasion d'une rencontre. C'est un moment privilégié d'un travail que tous souhaitent poursuivre.