

Mobilisation communautaire et gouvernance locale : le technopôle Angus

Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay

Volume 20, numéro 2-3, 2001

Gouvernance et société civile

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/040275ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/040275ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de science politique

ISSN

1203-9438 (imprimé)

1703-8480 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Fontan, J.-M., Klein, J.-L. & Tremblay, D.-G. (2001). Mobilisation communautaire et gouvernance locale : le technopôle Angus. *Politique et Sociétés*, 20(2-3), 69-88. <https://doi.org/10.7202/040275ar>

Résumé de l'article

L'article aborde la question des limites et des possibilités de la gouvernance locale à partir de l'analyse des conditions d'émergence et de développement d'une initiative locale de développement. L'étude du projet Angus permet aux auteurs de relativiser l'importance de la gouvernance locale dans une opération de revitalisation industrielle. La recherche montre bien la possibilité de tirer des leçons et d'apprendre de cette expérience. Elle indique aussi que cette dernière se déroule dans un contexte particulier. Au-delà de la singularité du projet, l'article indique toute l'importance de la gouvernance locale lorsqu'elle est perçue comme un espace de médiation appelé à combiner plus ou moins fructueusement des objectifs et des intérêts plus divergents que convergents. L'apport de l'étude de cas Angus est de démontrer que cette médiation est réalisable.

MOBILISATION COMMUNAUTAIRE ET GOUVERNANCE LOCALE : LE TECHNOPÔLE ANGUS*

Jean-Marc Fontan
Université du Québec à Montréal

Juan-Luis Klein
Université du Québec à Montréal

Diane-Gabrielle Tremblay
Télé-Université

Le paysage économique de Montréal s'est fortement transformé au cours des 10 dernières années. D'une métropole à développement stagnant, la grande région montréalaise est devenue un espace économique qui renoue avec la croissance et dont la qualité de vie est désormais vantée dans de grandes revues internationales. Que s'est-il passé et quels éléments ont contribué à cette revitalisation ?

Plusieurs facteurs ont favorisé le repositionnement de la métropole sur la scène continentale nord-américaine. Premièrement, il faut

* Ce texte s'inspire d'une recherche en cours sur la reconversion montréalaise menée avec l'appui financier du fonds FCAR du Québec et du CRSH du Canada, que nous tenons à remercier. Nous remercions aussi Christian Yaccarini, directeur général de la Société de développement Angus (SDA), qui à participe comme personne-ressource à la recherche. La deuxième section du texte reprend partiellement la description du projet Angus publiée par Juan-Luis Klein, Jean-Marc Fontan, Diane-Gabrielle Tremblay, et Danièle Bordeleau, « La saga du technopôle Angus : reconversion productive et reconversion sociale », dans Gilles Sénécal et Denis Saint-Laurent (dir.), *Les espaces dégradés : contraintes et conquête*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2000, p. 219-236.

Jean-Marc Fontan, département de sociologie, Université du Québec à Montréal, C.P. 8888, Succ. Centre-ville, Montréal (Québec), Canada, H3C 3P8.

Courriel : fontan.jean-marc@uqam.ca

Juan-Luis Klein, département de sociologie, Université du Québec à Montréal, C.P. 8888, Succ. Centre-ville, Montréal (Québec), Canada, H3C 3P8.

Courriel : klein.juan-luis@uqam.ca

Diane-Gabrielle Tremblay, Télé-université, 4750 av. Henri-Julien, suite 100, Montréal (Québec), Canada, H2T 3E4.

Courriel : dgtrembl@teluq.quebec.ca

souligner le dynamisme d'entreprises clés des principaux secteurs de la nouvelle économie montréalaise. À ceci s'ajoute une réorganisation importante au sein d'entreprises de la vieille économie. La modernisation de certains de ses secteurs, le textile par exemple, s'est effectuée par l'intégration d'un ensemble d'innovations à caractère technique, organisationnel ou de mise en marché. Enfin, un dernier facteur ayant contribué au repositionnement de Montréal tient aux innovations sociales qui ont suscité l'émergence d'initiatives locales, telles les Corporations de développement économique communautaire (CDÉC)¹. Celles-ci ont relevé le défi de la valorisation des vieux quartiers industriels montréalais. Les innovations mises en place ont participé au renouvellement de l'image de ces territoires, ce qui a créé des conditions favorables à la croissance du niveau d'emploi et surtout à la qualification de la main-d'œuvre locale.

Les théoriciens du développement local et régional soulignent, depuis le début des années 1990, l'importance de la gouvernance comme mécanisme gagnant pour assurer le redéveloppement de territoires dépourvus de vitalité économique ou en perte de vitesse². Le paradigme du développement local ou régional insiste sur la place centrale de la gouvernance pour faciliter la mise en réseaux d'acteurs et pour rendre plus efficace la mobilisation de ressources³.

Nous nous situons à la marge de ces modèles explicatifs. Notre article apporte un éclairage nuancé sur l'impact réel de la gouvernance locale comme facteur déterminant dans la redynamisation de

-
1. Sur la mise sur pied et le mandat des CDÉC de Montréal, voir J.-M. Fontan, *Les corporations de développement économique communautaire montréalaises. Du développement économique communautaire au développement local de l'économie*, Montréal, Université de Montréal, 1992; Louis Favreau et William Ninacs, *Pratiques de développement économique communautaire au Québec: de l'expérimentation sociale à l'émergence d'une économie solidaire*, Rapport de recherche, Santé et Bien-être Canada, Montréal, Institut de formation en développement économique communautaire, 1993; Richard Morin, Anne Latendresse et Michel Parazelli, *Les corporations de développement économique communautaire en milieu urbain: l'expérience montréalaise*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Département d'Études urbaines et touristiques, « Études, matériaux et documents », n° 5, 1994; D.-G. Tremblay, J.-M. Fontan, *Développement économique local: la théorie, la pratique, les expériences*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1994.
 2. Xavier Greffe, *Sociétés postindustrielles et redéveloppement*, Paris, Hachette, 1992; Georges Benko et Alain Lipietz (dir.), *Les régions qui gagnent*, Paris, Presses Universitaires de France, 1992.
 3. Patrick Le Gales, « Du Gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », *Revue française des sciences politiques*, vol. 45, n° 1, 1995, p. 57-95; PNUD, *Rapport mondial sur le développement humain*, Bruxelles, De Bœck Université, 1999; Henri Bartoli, *Repenser le développement. En finir avec la pauvreté*, Paris, Éditions Unesco/Économica, 1999.

Résumé. L'article aborde la question des limites et des possibilités de la gouvernance locale à partir de l'analyse des conditions d'émergence et de développement d'une initiative locale de développement. L'étude du projet Angus permet aux auteurs de relativiser l'importance de la gouvernance locale dans une opération de revitalisation industrielle. La recherche montre bien la possibilité de tirer des leçons et d'apprendre de cette expérience. Elle indique aussi que cette dernière se déroule dans un contexte particulier. Au-delà de la singularité du projet, l'article indique toute l'importance de la gouvernance locale lorsqu'elle est perçue comme un espace de médiation appelé à combiner plus ou moins fructueusement des objectifs et des intérêts plus divergents que convergents. L'apport de l'étude de cas Angus est de démontrer que cette médiation est réalisable.

Abstract. The paper explores the limitations of local governance. The argument is developed through an analysis of the emerging and developing conditions of industrial revitalization of an old industrial plant. The study of the Angus Project aims at questioning the importance of local governance in an operation of industrial revitalization. The research shows the lessons that can be extracted from the field case, even if the case is very specific. Beyond the project singularity, this article indicates the importance of local governance when we consider it as a mediation process: a mediation involving the regulation between social and economic goals or interests, more divergent than convergent. What is particularly interesting about the Angus Project is that it shows clearly the feasibility of such a mediation.

territoires locaux. Nous entendons démontrer ce point de vue par l'analyse de la gouvernamentalité utilisée lors du processus d'émergence et de développement d'un projet communautaire de conversion industrielle d'un vieux site industriel montréalais: le site des Ateliers Angus.

Au-delà de l'effet de mode relativement récent associé au terme «gouvernance», nous observons une multiplication réelle des organisations vouées à la gestion par le bas de territoires locaux ou régionaux. Il en découle une impression de décentralisation réelle du pouvoir, d'instances supérieures vers les municipalités ou certaines organisations de la société civile. Toutefois, le simple fait de multiplier les lieux de coordination et d'élargir la base de participation à de nouveaux acteurs, l'acteur communautaire par exemple, ne signifie pas que ces lieux modifient profondément les logiques à la base du développement prenant place dans le territoire. Tout au plus, ces instances ont la possibilité de faire du développement autrement, par exemple, en accordant une place plus importante qu'avant aux entreprises de l'économie sociale et en prenant davantage en considération la question sociale dans leurs interventions.

Comme nous le verrons à partir de l'étude du Technopôle Angus, au-delà de la gestion d'un projet communautaire de reconversion d'un

territoire en perte de valeur industrielle, au-delà des mécanismes de gouvernance nécessaires pour assurer le succès de ce projet, la gouvernance mise en œuvre s'inscrit dans une chaîne d'influence relativement traditionnelle où, en dernière instance, l'État et le marché jouent un rôle clé pour actualiser les premiers succès économiques. Pour le cas étudié, la période où la gouvernance communautaire a exercé une maîtrise d'œuvre couvre les quatre premières années d'émergence et de développement de la proposition de reconversion du site industriel Angus. Après, le processus de gouvernementalité mis en place a favorisé une lente dilution de la composante communautaire et une montée en importance de la composante corporative. Ce processus n'est en rien nouveau et s'inscrit dans les mécanismes d'institutionnalisation des mouvements sociaux⁴. Cependant, la particularité du projet Angus tient au fait que malgré cette « corporatisation », la structure de gouvernance a su conserver les objectifs sociaux et communautaires centraux qui étaient présents à l'origine du projet. C'est ainsi que la jonction d'une expertise et des ressources corporatives avec une philosophie d'intervention inspirée des principes du développement économique communautaire⁵ a permis le déploiement d'une économie plurielle sur le site⁶. Une économie qui intègre à la fois des entreprises de l'économie libérale et de l'économie sociale à l'intérieur d'une stratégie de développement prenant en considération les besoins de la population locale ou régionale.

Le Technopôle Angus commence à être bien connu⁷. Au plan heuristique, quels apprentissages peut-on tirer de cette initiative ? Peut-on

-
4. Pierre Hamel (dir.), « Mouvements sociaux, enjeux institutionnels et démocratisation », *Politique et Sociétés*, vol. 19, n° 1, 2000.
 5. J.-M. Fontan, *Les corporations de développement économique communautaire montréalaises*.
 6. Guy Roustang *et al.*, *Vers un nouveau contrat social*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996.
 7. Notre équipe de recherche accompagne ce projet et en suit les résultats depuis ses premiers pas. Voir Benoît Lévesque, J.-M. Fontan et J.-L. Klein, *Les systèmes locaux de production : conditions de mise en place et stratégie d'implantation et de développement du projet Angus*, volumes I et II, Montréal, Université du Québec à Montréal, Service aux collectivités, 1996; J.-L. Klein, et Jean-Pierre Waaub, « Reconversion économique, développement local et mobilisation sociale : le cas de Montréal », *Recherches sociographiques*, vol. 37, n° 3, 1996, p. 497-515; J.-M. Fontan et C. Yaccarini, « Le projet Angus : une expérience novatrice de mobilisation locale au cœur de Montréal », *Économie et solidarités*, vol. 28, n° 1, 1996, p. 31-42; J.-L. Klein, J.-M. Fontan, D.-G. Tremblay et Carole Tardif, « Les quartiers péricentraux : le milieu communautaire dans la reconversion économique », dans *Montréal 2001*, sous la dir. de Claude Manzagol et Christopher Bryant, Presses de l'Université de Montréal, 1998, p. 241-254; J.-M. Fontan et C. Yaccarini, « Le Technopôle Angus : un exemple communautaire de reconversion industrielle en milieu métropolitain », dans

parler d'un modèle d'intervention ? Sur le plan normatif, quelles leçons en dégager pour appuyer des activités de transfert auprès d'intervenants socio-économiques appelés à travailler dans le domaine de la revitalisation de vieilles zones industrielles telles que Sorel-Tracy, Trois-Rivières ou Jonquière, pour ne parler que de celles du Québec ?

À partir de l'analyse de la mobilisation locale entourant l'émergence et le développement du projet Angus, nous dégageons des éléments de réponse à ces questions. Dans un premier temps, nous présentons l'enjeu posé par la reconversion des terrains Angus. Dans un deuxième temps, nous décrivons brièvement le projet Angus. Dans un troisième temps, nous énumérons les différents défis auxquels se confrontent les promoteurs du projet Angus. Dans un quatrième, nous nous penchons sur la question de la gouvernance communautaire ou locale et les éléments d'apprentissage qui se dégagent de l'initiative étudiée. Nous concluons sur l'importance de l'innovation au sein d'un projet local communautaire et, particulièrement, sur la nécessité, malgré les limites qu'elle comporte, de voir se développer une mobilisation autour de modalités innovatrices de gouvernance qui mettent en scène une logique de développement reposant sur l'implantation d'une économie plurielle.

L'ENJEU POSÉ PAR LA RECONVERSION DES TERRAINS ANGUS

En 1992, la société Canadien Pacifique a mis un terme à une occupation industrielle de plus de 85 ans sur un terrain qui couvrait près de 500 000 mètres carrés⁸. Jusqu'au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, les Usines Angus produisaient du matériel roulant sur rail. Par la suite, la multinationale limite les activités du site Angus à la réparation de locomotives et de wagons. Des 6 000 emplois requis pour assurer la production durant les années d'après-guerre, il ne restait plus qu'un millier au moment de la fermeture définitive en 1992⁹. Laissé en friche, ce terrain de vieille industrialisation posait aux acteurs locaux le problème de sa reconversion dans un contexte de

Entre la métropolisation et le village global : les scènes territoriales de la reconversion, sous la dir. de J.-M. Fontan, J.-L. Klein et D.-G. Tremblay, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1999, p. 269-288.

8. Le terrain des opérations du Canadien Pacifique a déjà été deux fois plus grand. Une première phase de fermeture en 1976 s'est traduite par le démembrement de cinq millions de pi² où, depuis, a eu lieu un vaste projet de construction domiciliaire.
9. Pendant la Seconde Guerre mondiale, où les Usines Angus participaient à l'effort de guerre, ces installations ont employé jusqu'à 12 000 personnes.

contraintes de nature économique, sociale, urbanistique et environnementale.

Le projet Angus est le résultat d'un long parcours dont l'amorce se trouve dans le conflit entre le milieu local, représenté par la Corporation de développement économique communautaire Rosemont-Petite-Patrie (CDÉC), et le Canadien Pacifique, la compagnie propriétaire du site Angus¹⁰. La position du milieu local ne découle pas d'un consensus automatique ou naturel. Il ne faudrait pas croire que la stratégie locale fut le produit d'une position stratégique collective, réfléchie d'avance, élaborée sans heurts. Bien au contraire, le besoin de réagir a pris de court les acteurs qui n'étaient pas préparés et qui, en improvisant, ont d'abord dû résoudre leurs conflits internes. La CDÉC a été le principal théâtre de cette confrontation.

L'élaboration d'un concept et d'une stratégie : le choix de l'action

Parallèlement aux tractations qui ont mené à l'acquisition du terrain, se posait la question du type de développement à mettre en œuvre. En 1994, la CDÉC crée la Société de développement Angus (SDA) qui a le mandat de valoriser industriellement le terrain qu'elle se propose d'acquérir du Canadien Pacifique. Deux études commandées en 1994 par la Société conduisent à l'élaboration d'un projet qui vise la création et le développement d'un système productif local composé de petites et moyennes entreprises du secteur de l'environnement¹¹.

Les deux études précisent que la stratégie ne devrait pas reposer uniquement sur des incitatifs financiers, comme le font les parcs d'entreprises traditionnels (vente de terrain à très faible prix, avantages fiscaux, déréglementation, etc.). Elles soulignent que l'on aurait tout avantage à privilégier une combinaison de facteurs sociaux, cultu-

10. En fait, les antécédents à la mobilisation du milieu sont plus anciens. Déjà en 1976, lors de la première phase de fermeture, le milieu et le Canadien Pacifique s'étaient affrontés au sujet de la vocation à donner au terrain « libéré ». Signe des temps, le milieu défendait alors une position différente de celle des années 1990 et réclamait surtout la construction résidentielle, principalement des logements sociaux. Voir J.-M. Fontan et C. Yaccarini, *Le projet Angus : une expérience novatrice de mobilisation locale au cœur de Montréal*.

11. B. Lévesque, J.-L. Klein et J.-M. Fontan, *Les systèmes locaux de production*; Price Waterhouse, *CDÉC Rosemont Petite-Patrie, Relance industrielle du site Angus : Revue de quatre initiatives de relance industrielle aux États-Unis*, volet I, Montréal, avril 1995; Price Waterhouse, *CDÉC Rosemont Petite-Patrie, Relance industrielle du site Angus : potentiel et facteurs de succès*, volet II, Montréal, mai 1995.

rels et économiques de façon à rentabiliser le capital « socioterritorial » que représente la densité du tissu social et organisationnel du milieu¹². Ceci s'inspire directement de l'approche des districts industriels européens¹³.

La SDA adopte donc une stratégie dite proactive, laquelle suppose un leadership fort exercé par des organisations socio-économiques locales ou régionales. Concrètement, un tel leadership met en scène un ensemble d'organisations et de mécanismes tels la CDÉC et la SDA, mais aussi d'autres instances telles le Comité de relance Angus et la Table locale de concertation des organismes en employabilité. Ce leadership bénéficie aussi de la contribution apportée par d'autres organisations telles les centrales syndicales FTQ et CSN, le Collège de Rosemont, l'Université du Québec à Montréal, la Commission scolaire de Montréal, Pro-Est et la Chambre de commerce de l'Est de Montréal.

Les premières réalisations : de la mise en valeur du site aux premières entreprises

Les travaux de mise en valeur du terrain, qui ont démarré en 1998, s'étendent sur un horizon de 10 à 12 ans. Le coût total d'aménagement a été estimé à environ 250 millions \$. La première phase des travaux consiste en la décontamination des terrains, dès qu'ils deviennent propriété de la SDA. La deuxième phase, pour la première portion de terrains acquis, est la conversion des installations existantes¹⁴ en un mail industriel et, pour les autres portions à acquérir, la construction d'édifices industriels ou à bureau.

La première acquisition de terrains a impliqué la viabilisation de la partie d'un vieil édifice industriel qui revenait à la SDA, soit le Locoshop Angus. L'opération a permis la réutilisation des matériaux déconstruits, ce qui constituait une première au Canada. Travaux

12. La notion de capital socio-territorial s'inspire de celle de « capital social » développée par les auteurs qui se réclament de la « *Socio-Economic* ». Voir Mark Granovetter et Richard Swedberg (dir.), *The Sociology of Economic Life*, Boulder, Westview Press, 1992; D.-G. Tremblay, J.-L. Klein, J.-M. Fontan et Serge Rousseau, « Capital socioterritorial et milieux innovateurs, pistes pour une recherche », dans *Espaces en mutation*, sous la dir. de Serge Côté et Marc-Urbain Proulx, Rimouski, Groupe de recherche et d'intervention en développement économique au Québec, 1998, p. 119-133.

13. G. Benko et A. Lipietz (dir.), *Les régions qui gagnent*.

14. Il s'agit du Locoshop, bâtiment où avait lieu le montage des locomotives et des wagons. Une partie du Locoshop a été achetée au Canadien Pacifique par la SDA après l'entente initiale conclue afin d'y installer le mail industriel de la SDA.

publics Canada a d'ailleurs octroyé au mail industriel Angus le titre de premier bâtiment industriel écologique au Canada¹⁵.

Dès le printemps 2000, la surface disponible de la première phase d'acquisition de terrains du Canadien Pacifique (10 000 mètres carrés) est intégralement louée. Le bâtiment accueille alors une dizaine d'entreprises. Ces dernières appartiennent à divers domaines, depuis la fabrication d'ordinateurs jusqu'à la régénération des sols contaminés. Elles relèvent aussi bien de la sphère de l'économie libérale que de celle de l'économie sociale.

Des travaux sont prévus à l'hiver 2003 pour agrandir la surface disponible du Locoshop. Le projet consistera à aménager une surface locative au-dessus du terrain de stationnement de l'édifice. Le nouvel espace est réservé à une entreprise prototype pour la localisation à Montréal de centres d'appels pour des entreprises désirant offrir un service personnalisé à leur clientèle.

Au printemps 2001, la SDA a finalisé la construction d'un nouveau bâtiment, le 4101 Molson. D'une superficie de 65 500 pieds carrés, il était loué à 80 % à l'été 2001.

Le Technopôle Angus

La SDA a mis au point une structure de services qui sont offerts aux entreprises situées dans le Technopôle Angus. Ces services s'appuient surtout sur la capacité de mobilisation de ressources externes, car la SDA ne compte qu'une dizaine d'employés. Ils portent sur cinq grands domaines : l'aide aux entreprises, la gestion des immobilisations, la formation, la gestion environnementale et l'économie sociale.

L'aide aux entreprises

La SDA a créé un service d'aide aux entreprises qui constitue la porte d'entrée pour toute entreprise voulant s'implanter dans le Technopôle. En termes promotionnels, ce service constitue la vitrine principale de la SDA à l'échelle métropolitaine, nationale et internationale. Il voit à la prospection d'entreprises, à l'accueil et à l'accompagnement. Il s'occupe du financement et apporte de l'aide en matière d'exportation, de recherche et développement, et d'innovation.

15. Notons que le Locoshop Angus a reçu jusqu'ici quatre prix : le Prix Herman Miller (Sustainable Design Award) ; le Prix Best of Canada au 3^e concours annuel de design du Canadian Interiors 2000 ; le Prix Or – catégorie environnements bâtis, grands projets du 8^e National Post Design Exchange Award 2001 ; le Prix innovation décerné en 2001 par l'Institut royal d'architecture du Canada.

Tableau 1
Les entreprises du Technopôle Angus, 2001

Nom	Domaine	Type	Nombre d'emplois au Mail industriel
Seanix	Fabrication de micro-ordinateurs	Filiale d'une entreprise de Vancouver (250 employés)	34
Imagerie XYZ			8
Poetic Technologies	Postes de travail en multimédia	Entreprise de Montréal en expansion (détentriche de nombreux prix)	19
Groupe 2MB	Multimédia	Entreprise en démarrage incubée par Innocentre	4
Alto Design	Design industriel	Entreprise de Montréal en expansion (détentriche de nombreux prix)	18
Insertech Angus	Recyclage d'ordinateurs (entreprise d'insertion)	Créé par la SDA en collaboration avec la CDÉC, la Commission scolaire de Montréal et le Collège Maisonneuve Premier jalon d'une entreprise d'économie sociale	50 (plus 20 jeunes en insertion)
COESI	Papier et carton couchés	Entreprise en démarrage essaimée de l'École Polytechnique et incubée par Innocentre	7
Ateliers Angus	Recyclage de bois	Conçu par la SDA en tant qu'entreprise d'économie sociale	7
Octasis Inc	R&D et exploitation de circuits intégrés et imprimés	Entreprise en expansion	60
Viasat Géotechnologie Inc.	Services conseils de systèmes de géométrique	Entreprise en expansion	70
IntePlan Inc.	Entreprise de gestion de procédés de fabrication	Entreprise en développement	4

Tableau 1 (suite)
Les entreprises du Technopôle Angus, 2001

Nom	Domaine	Type	Nombre d'emplois au Mail industriel
Vision Globale	Laboratoire de développement de pellicules cinématographiques	Entreprise en développement	2
Flash Grafix	Impression grand format	Entreprise de Rosemont en croissance	5
SDA	Développement du Technopôle Angus	Entreprise de développement économique communautaire – économie sociale	10,5
Total	14 entreprises de la nouvelle économie, dont 3 entreprises d'économie sociale		298,5 emplois

Source : SDA, juin 2000¹⁶

À titre indicatif, la fonction financement, qui est vitale pour ce type de projet, a pour objectif d'appuyer des entreprises qui désirent s'installer dans le Technopôle. Elle compte sur l'appui d'un vaste réseau de partenaires, parmi lesquels se trouvent le Mouvement Desjardins, le Fondation de la Confédération des syndicats nationaux, le Fonds de solidarité de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, Investissement Québec, Développement économique Canada, la Caisse d'économie des travailleurs et travailleuses de Québec ainsi que des fonds locaux.

Voyant le potentiel des actions mises en œuvre par la SDA, le gouvernement du Québec a annoncé, au début de l'an 2000, que les entreprises s'installant dans le Technopôle Angus et répondant à un certain nombre de critères bénéficieraient d'un programme d'aide à la création d'emplois du même type que celui accordé aux « carrefours de la nouvelle économie¹⁷ ». Ce programme finance 40 % du coût de chaque emploi créé.

16. SDA, < www.sda-angus.com >.

17. Cette notion est issue d'un programme du gouvernement du Québec destiné à appuyer la création d'emplois impliquant des activités de haute technologie.

La gestion des immobilisations

La SDA gère les installations présentes du Technopôle – le Locoshop Angus et le 4101 Molson – et compte construire cinq nouveaux bâtiments d'ici 2002. Il est prévu que le volet immobilisation de la SDA, des investissements de plus de 250 millions\$, sera financé à partir de fonds gouvernementaux et privés.

La SDA met présentement en œuvre une entente avec la firme SNC-Lavalin pour appuyer le développement du Technopôle. Selon cette entente, cette firme prendrait en charge le volet montage financier et aménagement des immobilisations, tandis que la SDA demeurerait propriétaire et gestionnaire du terrain. L'entente fut amorcée en 1999 par un octroi de près d'un quart de million\$ de SNC-Lavalin à la SDA pour appuyer le démarrage de nouvelles immobilisations dans le mail. Outre SNC-Lavalin, le financement des immobilisations compte sur l'appui de plusieurs partenaires dont la Caisse d'économie des travailleurs et travailleuses de Québec, le Fondation de la CSN et Développement économique Canada.

La formation

Afin de mener à terme sa mission de création d'emplois pour la communauté, la SDA compte favoriser une stratégie en trois temps :

- 1) Promouvoir, auprès des entreprises locataires du Technopôle, l'embauche de personnes qualifiées pour satisfaire à leurs exigences ;
- 2) développer une formation d'appoint pour des personnes prêtes à se doter des compétences nécessaires afin de satisfaire aux besoins de ces entreprises ;
- 3) mettre en place les mécanismes pour faciliter l'insertion sociale et professionnelle des personnes engagées dans une démarche volontaire de réinsertion.

Les mécanismes d'embauche mis en place par les partenaires locaux visent à assurer l'arrimage entre les besoins exprimés par les entreprises et les services offerts par les organismes institutionnels concernés en matière d'employabilité (Centres locaux d'emploi et Centres locaux de développement). Il s'agit de déterminer les exigences de base des employeurs et les besoins de formation d'appoint afin d'amener ensuite la main-d'œuvre locale au niveau de formation requis pour occuper les emplois disponibles.

Pour le personnel actuel ou futur des entreprises du Technopôle, la question d'une formation sur mesure de ces travailleurs se pose. Fin

juin 2000, le ministère du Travail du Québec a ainsi accordé un montant de 720 000 \$ à la SDA pour réaliser des activités de formation de la main-d'œuvre, ce qui facilite l'embauche de la population locale par ces entreprises.

La gestion environnementale

La SDA a élaboré une politique environnementale en 1999. Cette politique constitue une prise de position en faveur d'un développement équilibré basé sur la préservation et la valorisation du patrimoine socio-économique et sur la volonté de contribuer à l'amélioration de la performance des entreprises du Technopôle. La SDA fait la promotion de sa politique auprès des entreprises clientes en utilisant une approche incitative qui repose sur l'offre de services à caractère environnemental. Cette approche bénéficie du soutien adapté d'un programme mis sur pied par le gouvernement fédéral (Environnement Canada en collaboration avec Développement économique Canada).

L'économie sociale

En matière d'économie sociale, la SDA est engagée dans deux types d'activités : le soutien aux entreprises d'insertion déjà implantées et la mise en place d'un outil de financement (la Fondation Angus) pour des projets éventuels sur le site industriel. Elle s'est investie avec vigueur dans des initiatives d'insertion, notamment en mettant en place une entreprise d'insertion, *Insertech Angus*, et une entreprise d'économie sociale, l'Atelier de recyclage de bois Angus. Toutes deux procurent de l'emploi à des personnes exclues du marché du travail tout en leur donnant l'occasion d'acquérir des compétences qui leur permettent ultérieurement de s'y insérer¹⁸.

En 2001, la SDA entend finaliser le montage financier pour la construction d'un bâtiment consacré exclusivement aux entreprises d'économie sociale. La Maison Angus de l'économie sociale, d'une superficie prévue de 100 000 pieds carrés, sera le premier bâtiment du genre à Montréal.

18. L'Atelier recycle le bois récupéré des anciennes installations et bâtiments d'Angus. Les travailleurs reçoivent une formation en menuiserie. Cette formation est toutefois très spécialisée, dans la mesure où il s'agit de bois traité, contaminé, ce qui fait appel à des processus qui dépassent largement les techniques de menuiserie traditionnelles. Dans le cadre d'*Insertech*, les travailleurs, surtout des jeunes en difficulté, acquièrent une expérience dans l'assemblage d'ordinateurs recyclés. L'entreprise a récemment décidé d'élargir ses activités en produisant une marque d'ordinateurs *Insertech Angus* à partir de l'hiver 2002. Dans les deux cas, il s'agit de compétences très spécialisées.

Défis relevés par le Projet Angus

Entre le désir de faire du développement, de revitaliser une communauté par la voie du développement économique communautaire, et la capacité réelle de donner vie à un rêve collectif, il y a tout un pas à franchir. Pour y arriver, les promoteurs du projet Angus ont relevé trois défis. Ils se devaient de devenir propriétaires du terrain convoité. Il leur fallait proposer un projet réaliste de reconversion industrielle. Enfin, ils devaient s'assurer que les retombées du développement projeté profiteraient à la communauté de l'Est de Montréal en termes de création d'emplois.

Prendre possession du terrain : un rapport de force politique

Comment devenir propriétaire d'un terrain qu'une multinationale n'a ni l'intention de donner, ni l'intention de vendre à des fins autres que celles pouvant lui rapporter le maximum de gains ? Pour le Canadien Pacifique, dès les années 1960, il devenait évident que les terrains Angus allaient perdre leur vocation industrielle. Le meilleur investissement semble alors de vendre à des fins de développement résidentiel ou commercial, ce qui lui assurerait un haut rendement à court terme. Une telle stratégie demandait toutefois une modification du zonage.

Les intervenants travaillant au projet Angus au sein de la SDA, qui comptaient sur l'appui de la communauté locale, ont forcé l'administration municipale sociale-démocrate de l'époque à négocier avec la multinationale une compensation pour le changement de zonage. Cette compensation a pris la forme d'une entente où le Canadien Pacifique consentait à vendre la moitié des terrains industriels à une corporation communautaire de développement. En échange, il obtenait le changement de zonage pour l'autre moitié des terrains.

Dans une telle transaction, Goliath se disait sans doute que David ne réussirait jamais à réunir les fonds nécessaires à l'acquisition des terrains. Tel n'a pas été le cas. La SDA a réussi le montage financier et technique nécessaire à l'achat des terrains, à la réhabilitation du Locoshop Angus et à la construction du 4101 Molson. En outre, de 2001 à 2002, la SDA procède à l'achat d'une deuxième portion de terrains et amorce la construction d'une série de cinq nouveaux bâtiments dont un consacré à l'économie sociale.

Proposer à la communauté locale un concept gagnant

Le deuxième grand défi de la SDA consistait à proposer un projet viable pour la communauté locale. Comment réussir à attirer des

entrepreneurs sur un vieux site industriel situé en périphérie du centre-ville alors que, au début des années 1990, la plupart des nouveaux parcs d'entreprises de Montréal étaient à moitié vides ou complètement inoccupés ? Comment réussir à attirer des petites et moyennes entreprises ayant peu de ressources financières malgré des coûts de localisation de beaucoup supérieurs à ceux offerts par les parcs industriels concurrents situés en banlieue de Montréal ?

La solution passait par la conception d'un projet innovateur. Le concept que propose la SDA mise sur la création d'une valeur ajoutée en termes de services aux entreprises. Le nouveau type d'offre d'espace permettait d'envisager autrement la localisation d'une entreprise. Il consistait à mettre en place, à un prix compétitif, les services décrits dans la section précédente.

Assurer des retombées en termes de création d'emplois pour la population locale

La grande question qui se pose aux promoteurs de tout projet de revitalisation d'un espace local est la suivante : comment s'assurer que les personnes ayant le plus besoin des retombées du projet, soit les résidents, y trouvent leur compte ? Cette question fut la première à laquelle durent répondre les porteurs du projet de reconversion industrielle du site Angus. Pour définir l'orientation du projet, ils ont pris en considération les besoins de la communauté. Dans le contexte de la crise économique du début des années 1990, ces besoins étaient fondamentalement liés à l'emploi.

Posée autrement la question prend la forme suivante : comment s'assurer que les personnes sans emploi de l'Est de Montréal puissent bénéficier des retombées de création d'emplois réalisée grâce au projet Angus ? La Corporation de développement économique communautaire de Rosemont-Petite-Patrie a mis sur pied en 1996 un Comité d'adaptation de la main-d'œuvre. Celui-ci devait poser un diagnostic dynamique sur l'état de dévitalisation locale, proposer un plan d'action et favoriser une mobilisation des ressources afin de mettre en application le plan proposé. Les travaux du Comité ont donné lieu à un ensemble de recommandations qui ont cheminé auprès d'intervenants privés et publics¹⁹.

En s'attaquant de front à ces trois défis, la SDA a été en mesure de mobiliser les ressources humaines, techniques et financières nécessaires à l'implantation du Technopôle Angus.

19. Corporation de développement économique communautaire Rosemont-Petite-Patrie, « Rosemont-Petite-Patrie, S'organiser localement pour l'emploi, Plan stratégique d'adaptation de la main-d'œuvre », Travaux du comité de relance Angus, Montréal, CDÉC Rosemont-Petite-Patrie, 1997.

GOVERNANCE LOCALE ET APPRENTISSAGE

Au passage du XXI^e siècle, se donner pour mandat de reconverter de vieux espaces industriels au profit d'une communauté locale, dans un quartier péricentral, est un projet qui va à contre-courant. Le projet bouleverse la culture «développementaliste» des acteurs traditionnels de l'espace métropolitain montréalais. Nous pouvons alors nous demander comment il a pu franchir l'étape de la conceptualisation et quelles leçons nous pouvons en tirer ?

L'effet territorial structurant

Le Technopôle Angus est le résultat d'une action collective typiquement communautaire, mais qui ne se limite pas à la population strictement locale. En fait, ce projet redéfinit le «local», dans la mesure où il a suscité la solidarité des gens de la quartier de Rosemont-Petite-Patrie et l'appui de nombreuses organisations régionales et surtout nationales. La SDA a amené toutes les organisations concernées à construire un large partenariat qui mobilisait des ressources beaucoup plus vastes que celles des acteurs du quartier.

Comme le montrent les expériences européennes et nord-américaines, la mise en place d'un technopôle se fait sur une longue période²⁰, surtout lorsqu'il s'agit d'initiatives locales qui ne comptent pas sur des capitaux financiers d'importance. Ceci est d'autant plus vrai lorsque ces initiatives vont à contre courant. Le projet Angus n'étant qu'à ses débuts, il n'est pas possible de porter un jugement définitif sur sa réussite ou son échec. Jusqu'à date, les promoteurs ont montré une grande habileté à éviter les échecs et à s'adapter à des conditions changeantes. Ils ont aussi fait preuve d'une capacité de leadership permettant des compromis sans s'écarter des objectifs essentiels, soit ceux qui contribuent à la revitalisation d'un milieu menacé par la délocalisation industrielle et la dévitalisation sociale.

La reconversion communautaire d'un immense terrain comme celui des Usines Angus demande de la part du milieu une stratégie bien établie, une solide mobilisation et de forts appuis institutionnels. À la fermeture des ateliers, la CDÉC a dû renforcer sa position de façon à bloquer les projets des promoteurs immobiliers affiliés au Canadien Pacifique qui disposaient pourtant de ressources financières beaucoup plus importantes que les siennes. Mais la CDÉC a su compenser l'absence de moyens financiers propres en mobilisant des organisations représentatives du milieu et d'autres qui, sans être originaires du milieu, l'ont appuyé dans sa démarche. Forte de cet appui, la

20 B. Lévesque, J.-L. Klein et J.-M. Fontan, *Les systèmes locaux de production*.

SDA a su assurer le leadership nécessaire pour garantir le contrôle local du projet. Le Technopôle Angus est donc le résultat d'une structure de gouvernance mise sur pied par la mobilisation communautaire.

Pour voir le jour, le développement concret du projet a nécessité la mobilisation de ressources externes au quartier et certainement pas de nature communautaire. Ces ressources sont de type public, privé et social. Elles relèvent de grandes organisations par l'intermédiaire d'individus qui ont trouvé dans le projet Angus un endroit où expérimenter une intervention économique à saveur sociale. Lors de la mobilisation, le grand défi a été d'arrimer les valeurs sociales portées par ces acteurs et les objectifs sociaux proposés et défendus par le projet Angus. Il s'est ainsi créé une symbiose entre des objectifs économiques et sociaux autour de la mise en valeur du site industriel Angus.

Cette symbiose ne fait pas pour autant de la SDA une structure de gouvernance communautaire. Au contraire, les membres de la société sont plutôt de type corporatif²¹. Par contre, l'esprit dans lequel travaille son conseil d'administration combine des valeurs communautaires et sociales à des objectifs socio-économiques. L'articulation entre la rentabilité sociale du projet et la viabilité économique des opérations est une tension constante au sein de la structure de gouvernance que représente la SDA.

Les facteurs explicatifs de la mobilisation des acteurs

Trois éléments caractérisent la forme de mobilisation entourant le projet Angus. Le premier tient à la capacité de la CDÉC, puis de la SDA, de rassembler les ressources locales et régionales nécessaires à la conception et au démarrage du projet Angus. Dès les premiers moments de l'initiative, on a procédé à une véritable construction du réseau de soutien au projet Angus. Une première mobilisation des ressources fut opérée au sein de la CDÉC. Il a d'abord fallu convaincre la direction de cette organisation et son conseil d'administration de la pertinence et de la légitimité d'une telle intervention. Une fois les ressources obtenues, en fait de temps de travail et de budget opérationnel, les intervenants ont suscité la participation d'un premier réseau de

21. Le Technopôle Angus est un projet de développement local fondé sur la représentativité de la communauté au sein de l'instance responsable du projet, à savoir la SDA. Au conseil d'administration de la SDA, des représentants de la communauté prennent place à côté de puissants partenaires financiers tels Investissement Québec, SNC-Lavalin, le Fondation de la CSN et le Mouvement Desjardins. L'ancrage communautaire du projet se traduit par l'engagement de ses leaders, maintes fois répété, en ce qui concerne sa mission première : la création d'emplois pour la population locale (Est de Montréal) et la revitalisation du quartier.

personnes de l'extérieur afin d'élaborer une argumentation et des activités pour rendre le projet crédible auprès de l'État, le bailleur de fonds de la CDÉC.

Le deuxième élément est lié au travail d'une variété d'acteurs qui appuyaient le projet Angus. Vu la mobilisation d'acteurs socio-économiques de nature et d'origine diverses, et la propriété du terrain que la SDA tient à conserver, le projet Angus s'inscrit dans un contexte de gouvernance locale innovatrice, c'est-à-dire la structuration d'un pouvoir local d'intervention en complémentarité avec les instances municipales traditionnelles. La stratégie initiale a reposé sur l'adhésion d'un réseau fort de ressources humaines appartenant à des institutions diverses.

Le troisième et dernier élément tient à la mise en application des valeurs fondamentales qui ont guidé dès le départ la conception et la réalisation du Technopôle Angus. Ces valeurs sont fondées sur la conviction que tout projet de développement doit bénéficier à la population locale concernée. Les intervenants chargés du projet de reconversion du site industriel Angus ont pris les moyens pour que la mise en place d'un dispositif facilitant la création d'emplois dans la communauté contribue à l'enrichissement collectif. L'intérêt commun est ainsi pris en considération et devient une dimension clé pour évaluer le succès ou l'échec de l'expérience. Il ne s'agit pas tant de savoir quel est le niveau de croissance économique généré, mais plutôt de savoir que cette croissance se traduit par une élévation du niveau développement de la communauté locale.

Les apprentissages transférables

Nombre de vieilles zones industrielles urbaines ou de vieilles régions québécoises sont devenues des territoires en difficulté. Sur ces derniers sont concentrés des espaces industriels vétustes, délabrés, à l'abandon, fortement contaminés, qui projettent l'image d'un endroit où la vitalité économique n'a plus sa place. Ils sont en outre habités par une population relativement exclue du marché du travail dont une forte proportion de travailleurs potentiels présentent un profil de compétences et d'expériences ne correspondant pas aux nouvelles exigences du marché.

Dans ces zones en mal de développement, les mécanismes du marché ne favorisent pas la venue d'entreprises. Au contraire, tout pousse les entrepreneurs à fuir. Lentement, elles perdent donc de leur dynamisme économique, laissant place au sein de leur population à une dépendance de plus en plus marquée envers les mesures publiques de sécurité du revenu. L'ancienne image de marque « industrielle » qui les caractérisait jadis se transforme en une image moins reluisante d'espaces assistés.

L'incapacité des mécanismes du marché à assurer une revitalisation ou une reconversion industrielle des territoires en difficulté ne signifie pas que ces derniers sont condamnés. L'histoire récente indique clairement que la relance d'activités économiques y est possible lorsque des acteurs locaux ou régionaux interviennent de façon novatrice. À l'inertie du marché s'oppose la volonté d'acteurs de la société civile de mobiliser les ressources internes et externes nécessaires afin que leur milieu de vie renoue avec le développement et, surtout, que la population locale en bénéficie.

Ce dernier point, qui touche l'amélioration réelle des conditions de vie de la population, est le nœud gordien à dénouer. Ramener des activités économiques dans ces territoires ne signifie pas automatiquement que la création d'emplois bénéficiera à la communauté. Comment dès lors s'assurer que la vitalité insufflée portera fruit pour les populations concernées ?

Il importe de comprendre comment les dynamismes mis en œuvre localement et régionalement réussissent à revitaliser des territoires²². Dégager une telle connaissance en puisant dans le creuset des pratiques comme celles mises en œuvre par une communauté locale dans Rosemont-Petite-Patrie avec le projet Angus constitue une source inestimable d'apprentissages. Il est ainsi possible de faire ressortir les processus gagnants de mobilisation des ressources qui mettent à contribution des organisations privées, sociales et publiques à des fins de développement ou de redéveloppement.

Le projet Angus est porteur de tels apprentissages. Premièrement, ce projet démontre clairement l'importance de se doter d'une stratégie proactive d'intervention. Le fait d'avoir à se battre avec un Goliath n'a pas fait baisser pavillon aux intervenants. Au contraire, il s'agissait de trouver la faille qui ramènerait les protagonistes à un même niveau pour négocier une entente. Une fois la faille trouvée, en l'occurrence le changement de zonage, il a fallu construire un réseau de soutien pour la proposition de la SDA, ce qui signifiait des ressources financières ou professionnelles. Là encore, la SDA a adopté une stratégie combative en choisissant de contacter des ressources externes à la communauté pour les faire travailler à un projet social, donc à s'engager sur une base de solidarité. Le fait d'élaborer une telle stratégie ne signifie pas que le groupe revendicateur aura gain de cause. Il faut aussi compter sur la conjoncture et les occasions.

Deuxièmement, la SDA témoigne de l'importance de construire avec souplesse les programmes d'aide publique au développement. S'il n'avait tenu qu'aux programmes traditionnels d'aide aux terri-

22. Tel est l'objet du colloque international *Rendez-vous Montréal 2002, les initiatives de reconversion industrielle à partir de la société civile* qui aura lieu à l'Université du Québec à Montréal en mai 2002.

toires, le projet Angus n'aurait jamais pu bénéficier de fonds publics. L'approche actuelle est centrée sur la définition de programmes, de mesures et de mécanismes fortement normalisés et standardisés qui visent l'intervention d'une autorité centrale nationale par l'intermédiaire d'instances satellites locales – les Centres locaux de développement.

Il est vital de compléter une telle approche par des actions qui proposent la définition de programmes, de mesures et de mécanismes d'intervention souples et adaptables, comme celui correspondant à la SDA, afin de faciliter toute mobilisation visant la revitalisation ou la reconversion industrielles.

Troisièmement, le projet Angus démontre non seulement l'importance mais aussi la faisabilité d'une approche permettant de sensibiliser et de mobiliser des acteurs privés au sein d'initiatives locales et communautaires de revitalisation économique. Le rôle d'un entrepreneur est souvent perçu comme une ressource à mobiliser en termes de localisation de son entreprise. Attirer des entreprises est une démarche de marketing social où il s'agit de convaincre les entrepreneurs des avantages que le territoire présente. Ce rôle est important, mais la mobilisation ne se limite pas à cela. En amont, il s'agit de susciter la participation des entrepreneurs à des structures d'intervention locale. En aval, il s'agit de soulever le rôle fondamental de l'entrepreneur dans l'actualisation du développement socio-économique projeté. C'est seulement ainsi que le développement amorcé par l'action communautaire locale peut être durable.

Quatrièmement, le projet Angus démontre sans équivoque le rôle central du leadership des acteurs sociaux dans la construction et la réalisation d'une initiative de reconversion industrielle. Ce rôle est historiquement lié à des pratiques d'animation et d'innovation pour trouver des solutions aux problèmes sociaux. Il porte aussi sur de nouvelles pratiques où ces acteurs sont appelés à devenir ou à jouer le rôle d'entrepreneurs sociaux.

CONCLUSION

L'expérience du Technopôle Angus enrichit notre connaissance des outils à mettre en œuvre pour faciliter le travail d'adaptation continue que des communautés doivent entreprendre pour maintenir une bonne «connectivité» au sein des différents réseaux de plus en plus structurés en fonction de la mondialisation de l'économie. Le projet Angus montre qu'il est possible de se connecter à la nouvelle économie sans négliger la prise en considération des besoins des populations locales.

Au-delà de cette démonstration, le projet confirme l'importance d'articuler une innovation en matière de développement du territoire à

un processus de mobilisation large des ressources. Si le projet doit garder son caractère social pour répondre aux besoins portés par sa communauté d'appartenance, il doit aussi s'adapter aux grands flux des ressources clés nécessaires à la réalisation des objectifs économiques visés. L'innovation sociale navigue entre des objectifs sociaux locaux et des contraintes économiques imposées par la matrice civilisationnelle capitaliste dans laquelle le projet évolue.

Il est clair que le type de gouvernance mis en place à l'échelle locale demeure limité dans sa capacité de susciter un développement endogène en mesure de combler les demandes de la population. Pour satisfaire ces dernières, les acteurs locaux ou régionaux engagés dans de tels projets n'ont d'autre choix que celui de dessiner une stratégie de captation de ressources externes. Ceci dénature la capacité primaire de la gouvernance locale de remettre en cause les bases d'un système ayant engendré les problèmes que ces acteurs veulent résoudre par leurs interventions. Il s'ensuit donc un processus de médiation entre des intérêts territoriaux restreints et des intérêts sectoriels larges.

Le projet Angus montre qu'une telle médiation est possible. Nous ne pouvons certes pas prévoir comment la tension entre les deux types d'objectifs se résoudra à l'avenir et quels compromis et consensus en découleront. D'où l'importance de suivre son évolution.