

**Lo sviluppo del CANTONE di SAINT-LAURENT-DE-CHAMOUSSET  
(Regione Rhone-Alpes)**

Barbara Barabaschi

Dottoranda in Sociologia e metodologia della ricerca sociale

Università Cattolica del Sacro Cuore – Milano

Abstract

“Gli individui trasformano un luogo in territorio quando iniziano ad attribuirgli valore, a partire da un insieme, spesso complesso, di attributi materiali e simbolici. Un territorio è contemporaneamente uno spazio-tempo oggettivabile ed un campo topologico, vale a dire una ripartizione di zone soggettivamente delimitate dalla qualità delle relazioni che vi si instaurano. Un territorio esiste attraverso coloro che lo abitano o che vi investono” (AMANN B., LOUART P., 2002). Le rappresentazioni o gli scambi corrispondenti sono di natura politica, economica, socio-affettiva, culturale o istituzionale. L’elaborato propone un esempio, tratto da una realtà rurale francese, di ricostruzione dell’identità di un territorio a partire dalla valorizzazione della componente umana che in esso opera. Particolare attenzione è dedicata al ruolo degli attori pubblici ed alle modalità con le quali realizzano un disegno collettivo di sviluppo, puntando sulla qualità delle risorse umane che lavorano al loro interno e sull’accesso alle nuove tecnologie volto ad offrire maggiori opportunità di apprendimento, riducendo gli svantaggi di localizzazione del Cantone di Saint-Laurent-de-Chamousset.

**Keywords:** sviluppo economico, enti locali, imprese innovative, nuove tecnologie, concertazione, risorse umane, formazione

## **Presentazione**

Il Cantone, classificato territorio a sviluppo prioritario<sup>1</sup> della Regione Rhone-Alpes, è situato in zona montuosa ad una cinquantina di chilometri dal capoluogo Lione. Raggruppa 14 comuni, riuniti dal 1974 al 1996 in un Sindacato Intercomunale (SIVOM<sup>2</sup>) e successivamente in un'Associazione di comuni che oggi registrano una popolazione totale di 11.505 abitanti.

I comuni associati sono: Brullioles, Brussieu, Chambost-Longessaigne, Haute-Rivoire, Les Halles, Longessaigne, Montromant, Montrottier, Saint-Clément-les-Places, Saint-Laurent-de-Chamousset, Sainte-Foy-l'Argentière, Saint Genis l'Argentière, Souzy, Villechenève

Il Cantone è caratterizzato da una forte integrazione tra i comuni che lo compongono, dal punto di vista economico (dal 2001, tra di essi, vige una tassa professionale<sup>3</sup> uniforme) e delle politiche di promozione del territorio basate sulla cooperazione tra soggetti pubblici e privati. Si è passati da un'aggregazione per necessità (gestione comune delle acque, operazioni di bonifica), ad un'aggregazione di progetto, finalizzata alla crescita economica e all'attrazione di nuovi residenti. Una serie di iniziative, promosse dagli amministratori locali a seguito di un accordo di programma tra il Cantone e la Regione Rhone-Alpes, ha consentito di invertire la tendenza allo spopolamento ed al declino economico che sembrava inevitabile per tale territorio e di innescare un intenso processo di sviluppo che, dal 1985, ha portato alla creazione di 1.200 posti di lavoro. Inoltre, un regime di aiuti finanziari, da parte del Dipartimento del Rhone e della Regione Rhone-Alpes agli imprenditori, ha favorito l'avvio di 80 "atelier-relais" ossia laboratori d'innovazione. Fiore all'occhiello di tali iniziative è rappresentato dall'Incubatore di progetti di imprese innovative, denominato AXONE, che ha permesso l'implementazione di numerose attività con utilizzo di alta tecnologia, anche gruppi di fama internazionale hanno scelto il Cantone di Saint-Laurent-de-Chamousset come sede di alcune loro filiali.

## **Le tappe dello sviluppo**

### *Un passaggio obbligato: l'impulso all'industria*

Dal colloquio con il Segretario Generale dell'Associazione di comuni di Saint-Laurent-de-Chamousset, Patrick Bilon, si apprende che una figura fondamentale nel processo di sviluppo

---

<sup>1</sup> In quanto situato in zona montuosa, con tendenza allo spopolamento ed all'impovertimento.

<sup>2</sup> Syndicat Intercommunal à Vocations Multiples. Il Sindacato rappresenta una forma associativa intercomunale dotata di minore autonomia rispetto all'Associazione.

<sup>3</sup> Trattasi del contributo pagato al Comune da ciascuna impresa per potersi insediare sul suo territorio, l'entità del contributo è fissata dai singoli comuni.

socio-economico del Cantone, è rappresentata da René Trégouet, Senatore di origine bretone che, dai primi anni Settanta, decide di risiedere nel Cantone per motivi familiari. Nel 1973 diviene membro del Consiglio Generale, è il periodo della crisi che durerà venticinque anni; la chiusura di un laboratorio di ricamo a Saint-Laurent-de-Chamousset, dove lavorano 25 donne, si presenta come un forte segnale di declino. Per aiutare il territorio Trégouet ritiene prioritario creare posti di lavoro nell'industria, soprattutto per le donne al fine di consentire alle giovani coppie di continuare a vivere nei paesi d'origine.

Egli propone la costituzione dell'Agazia di sviluppo del lavoro (AGDE<sup>4</sup>) formata da amministratori pubblici e da volontari, una formula in futuro imitata in altre parti della Regione. L'AGDE sostiene l'arrivo di imprese a forte impiego di manodopera, come il montaggio componenti di mini-autovetture, per l'azienda Majorette di Caluire; in seguito viene aperto un laboratorio di assemblaggio attacchi per gli sci, quindi un laboratorio di prodotti elettronici. Nel 1985, nelle nuove imprese, si possono contare 350 posti di lavoro<sup>5</sup>.

Il successo delle iniziative dell'AGDE (nel frattempo divenuta Società Cooperativa di Produzione Industriale - SCOP) convince tutti i sindaci che lo sviluppo del Cantone debba passare attraverso l'industria. Nel 1985 lo SVIOM promuove l'avvio di imprese-laboratori consentendo l'acquisto delle attrezzature in leasing, in modo da sollevare gli imprenditori dai relativi costi. Inizialmente sono soprattutto artigiani che creano piccole e medie imprese nei settori della lavorazione del legno e dei metalli; nel 1990 esse rappresentano 300 posti di lavoro. In seguito iniziano ad installarsi anche imprese provenienti dall'agglomerazione lionese, quindi, dal 1995, aziende da tutta la Francia. Nell'anno 2000 le nuove imprese festeggiano la creazione del millesimo posto di lavoro (HOUSSEL J.P., 2001).

“Si può affermare che lo SVIOM abbia preparato il campo all'avvento di imprese del settore delle nuove tecnologie e questo sempre grazie alla sensibilità di René Trégouet, oggi vice-Presidente del Consiglio generale del Dipartimento del Rhone e Presidente della Commissione sulle nuove tecnologie al Senato” precisa Patrick Bilon. Nel 1985, infatti, a Saint-Clément-les-Places viene aperto un incubatore d'impresie innovative, AXONE che offre servizi di supporto alle aziende ad alta tecnologia, per esempio meccatroniche, di software per macchine utensili e laboratori che sperimentano le biotecnologie. “L'obiettivo è di incentivare i ricercatori a realizzare i loro progetti all'interno del territorio cantonale, secondo la logica che vede un progetto realizzato equivalente a nuovi posti di lavoro, ancor meglio se si tratta di lavoro qualificato e questo è un vantaggio per l'intero Cantone”. Nel frattempo, nel 1984, era

---

<sup>4</sup> Association de Gestion pour le Développement de l'Emploi.

stata creata la “Camera dei Comuni” (oggi “Camera del Turismo”) ubicata all’ingresso del Cantone, sulla strada principale diretta a Lione, a rappresentare una sorta di interfaccia tra il mondo rurale e quello urbano e la volontà degli amministratori di “aprirsi” verso l’esterno. Tale iniziativa mirava a preparare i comuni all’arrivo di nuove imprese e residenti, onde evitare conflitti tra le istanze politiche localistiche, il settore imprenditoriale e la mentalità, talvolta chiusa, degli abitanti originari (BONNET J., 2000).

### *La scommessa sulle nuove tecnologie: l’esperienza AXONE*

“Nasce con il sostegno congiunto del Cantone di Saint-Laurent-de-Chamousset, del Consiglio Generale del Rhone, della Regione Rhone-Alpes, dello Stato francese e dell’Unione Europea, che elargiscono finanziamenti nel quadro dei Programmi di sostegno alla creazione di imprese in ambito locale” spiega Fabrice Parmentier Lesage, direttore del Distretto di attività innovative promosse da AXONE, che accetta di buon grado di spiegare le caratteristiche peculiari di tale incubatore d’impresa.

“Abbiamo scelto questo nome per richiamare la trasmissione di saperi e risorse sul territorio, Axone è una cellula che trasmette segnali ai vari organi del corpo. La vocazione di AXONE è di permettere lo sviluppo di progetti o di giovani imprese ad alta tecnologia in un territorio rurale, poco servito dai servizi di trasporto pubblico quale è il Cantone di Saint-Laurent-de-Chamousset. Gli orientamenti strategici sono definiti dall’Associazione di comuni dello stesso Cantone”.

Riguardo alle modalità di funzionamento, l’incubatore d’impresa agisce soprattutto a favore di progetti il cui sviluppo industriale richiede un percorso originale e sperimentale. Il carattere innovativo delle idee progettuali può consistere in un trasferimento di tecnologie della ricerca, fondamentale per un’applicazione industriale, nel miglioramento di un processo già esistente, nella creazione di servizi o processi industriali, nella messa a punto di un prodotto innovativo. Si tratta quindi di progetti che richiedono diversi mesi di ricerca e sviluppo e investimenti generalmente superiori a 150.000 euro.

I promotori dei progetti sono generalmente ingegneri, tecnici o laureati operanti nei settori della ricerca scientifica e tecnologica. L’ammissione viene decisa da un Comitato di selezione composto da amministratori pubblici del Cantone, da altri partner istituzionali di AXONE, oltre che da esperti provenienti da Università o industrie.

I progetti selezionati ricevono servizi di accompagnamento alla creazione dell’impresa e di residenza presso AXONE, tutto è concordato tramite una convenzione biennale firmata dal responsabile del progetto e dal Presidente dell’Associazione di comuni, che prevede la

corresponsione di un canone, esiguo il primo anno e crescente durante il secondo, fino a raggiungere un valore pari a quello di mercato. Le spese generali (elettricità, acqua, manutenzione degli immobili, eccetera) sono a carico di AXONE, inoltre per il primo anno, i progetti beneficiano dell'utilizzo gratuito delle risorse informatiche del Centro multimediale di Saint-Clement-les-Places (rete interna, accesso esterno, sicurezza dei dati, eccetera) e dei servizi di segreteria di AXONE.

Il secondo anno è previsto lo sviluppo dell'innovazione, la sua applicazione industriale e commerciale e la costituzione giuridica dell'impresa.

All'uscita dall'incubatore, i neo-imprenditori installano le proprie imprese in uno dei quattordici comuni del Cantone di Saint-Laurent-de-Chamousset.

I servizi offerti consistono in un "accompagnamento globale" agli imprenditori, offrendo condizioni economiche vantaggiose per l'avvio dei progetti ed assistenza/consulenza in risposta ai bisogni specifici delle differenti fasi di sviluppo dell'impresa.

In sintesi, dal punto di vista organizzativo, le risorse rese disponibili da AXONE comprendono:

- una Direzione che offre un accompagnamento individualizzato nei settori della creazione e sviluppo d'impresa, dell'innovazione tecnologica e della valorizzazione della ricerca,
- una Segreteria completa, a disposizione dei proponenti i progetti,
- un Staff tecnico a servizio soprattutto delle imprese che sviluppano nuove tecnologie, ma anche di ogni altro progetto,
- una piattaforma tecnologica riadattata continuamente in base alle esigenze peculiari di ogni nuova impresa, che garantisce la sicurezza dei dati,
- un Centro di formazione, iniziale e continua, il cui funzionamento è assicurato da personale dell'Associazione di comuni del Cantone di Saint-Laurent-de-Chamousset; il contenuto della formazione erogata è personalizzato rispetto ai bisogni espressi dagli "ospiti" di AXONE,
- un Centro di documentazione tecnica ed economica, compresi un archivio di data-base e strumenti tecnologici di verifica,
- uno Staff di consulenti esterni, a supporto dei futuri imprenditori qualora manifestino esigenze peculiari, non risolvibili dal personale interno.

Nel presentare il dettaglio dei posti di lavoro creati dal 1990, il Direttore di AXONE precisa che "per diversi anni gran parte dei servizi offerti sono stati finanziati da sovvenzioni regionali e dell'Unione Europea, destinate ai Programmi Locali di sostegno alla creazione d'impresa. Generalmente si tratta di piccole e medie imprese il cui numero di dipendenti può

raggiungere un massimo di 150, ma mediamente è di 25". I risultati ad oggi sono molto soddisfacenti, su una popolazione attiva di 5.106 persone sono stati creati 1.200 nuovi posti di lavoro e circa un terzo di essi (circa 8% della popolazione attiva del Cantone) derivano da progetti innovativi sostenuti da AXONE. Le principali cause di tale successo ritengo siano la posizione isolata della struttura (in zona rurale di montagna) rispetto ad altre iniziative simili localizzate in ambito urbano e l'originalità dei progetti sviluppati al suo interno".

### **Risultati in termini di posti di lavoro creati da AXONE**

<i>Impresa</i>	<i>Comune di insediamento</i>	<i>Posti di lavoro</i>
Vision Numeric	Brussieu	<b>35</b>
Ultimed Technologies	Brussieu	<b>5</b>
Denecker	Brussieu	<b>16</b>
Axcell Biotechnologies	Saint Genis l'Argentière	<b>36</b>
Rigiflex International	Haute Rivoire et Les Halles	<b>120</b>
Nature et Technique	Montromant	<b>6</b>
IT Concept	Longessaigne	<b>8</b>
LTEV	Longessaigne	<b>5</b>
Les 3 Chenes	Villechenève	<b>44</b>
Le Joint Technique	Saint Clement les places	<b>18</b>
L.S.A.	Sainte Foy l'Argentière	<b>20</b>
Traidec	Souzy	<b>8</b>
Laboratoire CAIR	Sain Laurent de Chamousset	<b>71</b>
	<b>Totale</b>	<b>392</b>

La distribuzione delle neo-imprese per settore di attività si presenta piuttosto omogenea.

<i>Settore di appartenenza dell'impresa</i>	<i>% imprese</i>
Elettronica e meccanica di precisione	26
Informatica e tecnologie della comunicazione (HW e SW)	25
Biotecnologie	24
Agroalimentare	25

### Ripartizione delle imprese dell'intero Cantone in base alla dimensione

<i>Dipendenti per impresa</i>	<i>Imprese</i>		<i>Totale dipendenti</i>	
Da 1 a 9	19	44,25 %	100	9,7 %
Da 10 a 49	19	44,25 %	459	44,7 %
Da 50 a 99	4	9,3 %	343	33,4 %
Più di 100	1	2,2 %	125	12,2 %
	143	100 %	1.027	100 %

Fonte: Operazioni di creazione di Laboratori, stato al 30 giugno 2000, a cura dell'Associazione di Comuni, Direzione dei Servizi.

### Ripartizione delle imprese dell'intero Cantone in base al settore di attività ed all'origine

	<i>n. imprese</i>	<i>Interno del Cantone</i>	<i>Esterno del Cantone e AXONE</i>	<i>n. dipendenti</i>	<i>Interno del Cantone</i>	<i>Esterno del Cantone e AXONE</i>
Assemblaggio metalli e plastica	6	6	-	142	142	-
Industria legno	12	11	1	212	117	95
Elettronica	4	3	1	181	56	125
Industria alimentare	9	3	6	204	31	117
Nuove tecnologie	12	0	12	288	-	288
	43	23	20	1.027	346	681

Fonte: Operazioni di creazione di Laboratori, stato al 30 giugno 2000, a cura dell'Associazione di Comuni, Direzione dei Servizi

L'avvento della società dell'informazione ha poi condotto l'Associazione dei comuni a orientare la propria strategia di sviluppo sull'accesso ai saperi e la divulgazione delle telecomunicazioni tra tutti gli abitanti. Grazie al programma "Autorutes Rhodaniennes de l'Information" l'intero Dipartimento, in particolare le zone meno facilmente raggiungibili con i mezzi di trasporto ordinari, viene messo in rete e cablato con le fibre ottiche. Inizialmente l'utilizzo delle nuove tecnologie segue una strategia abbastanza classica, ossia la creazione di un sito web che favorisca l'unità del territorio, della sua popolazione e delle sue attività, evidenziando i relativi punti di forza, elencando i servizi offerti, le manifestazioni culturali, turistiche, economiche. Lo scopo è farsi conoscere all'esterno, ma anche migliorare l'informazione al proprio interno. L'operazione di comunicazione deve consentire una maggiore visibilità, socializzazione ed una partecipazione, almeno virtuale, degli attori reali o potenziali (persone, associazioni, imprese, altre organizzazioni) alla promozione del territorio

e della comunità locale. A lungo termine, la duplice ambizione di questa apparentemente semplice operazione di marketing territoriale è favorire un sistema economico dinamico tramite investimenti collettivi in tecnologie della comunicazione e la messa in rete di tutti i soggetti, pubblici e privati, economici ed amministrativi del Cantone.

Infine nel 1991, la negoziazione di un “contratto di sviluppo culturale” con la Regione Rhone-Alpes e co-finanziamenti da parte di Dipartimento (40%), Stato francese (20%) ed Unione Europea (6%), consentono all’Associazione di comuni di allestire il Centro Multimediale ERASME<sup>6</sup> a Saint-Clément-les-Places, cuore di una rete cognitiva che serve tutto il Cantone tramite poli comunali di accesso alle informazioni. Esso è centro multimediale liberamente fruibile dal pubblico, ma anche centro di formazione e produzione per le associazioni e le imprese, piattaforma tecnologica a supporto dell’incubatore d’imprese AXONE, nonché servizio informatico dei comuni membri, in rete con le biblioteche e le scuole. Si compone di aule di informatica, dotate di computer, sale di consultazione (archivi di dati, CD Rom, software scolastici), un laboratorio per i montaggi di video ed una sala per l’erogazione della formazione a distanza. Nell’anno 2000 si contavano 400 abbonamenti ad ERASME e circa 800 persone che frequentavano quasi regolarmente le sale ad accesso libero, 1.200 considerando anche gli studenti in stage, per un totale di circa 13.000 ore di formazione erogate. Ogni anno, inoltre, viene organizzata una giornata nella quale il pubblico (in media mille partecipanti) ha occasione di incontrare esperti del settore multimediale (grafici, musicisti, cineasti).

Le spese di funzionamento del Centro multimediale (oltre 250.000 di euro all’anno) superano abbondantemente la capacità di spesa dell’Associazione di comuni, ma nel 1998, il Consiglio Generale del Dipartimento del Rhone decide di intervenire nuovamente a sostegno dell’iniziativa, concordando la presa in carico della maggior parte dei costi di gestione e proponendo la costruzione di circa 60 camere per l’accoglienza di stageisti (anche dipendenti del Dipartimento), entro l’anno 2003, con un investimento totale pari a circa 1.800.000 euro.

#### *Sintesi dello sviluppo di AXONE*

- 1988:           Avvio dell’idea di creare un incubatore di imprese innovative, tramite costituzione di un Comitato di patrocinio industriale
- 1989:           Creazione dell’associazione di gestione e promozione dell’incubatore di imprese innovatrici ad alta tecnologia, AXONE.

---

<sup>6</sup> Etablissement de Recherche sur l’Accès au Savoir par le Multimédia et l’Expérimentation.



Stipula di un accordo di partnership con le società Bull France e Hewlett-Packard per la fornitura di attrezzature informatiche della piattaforma tecnologica di AXONE.

- 1990: Primo avviamento d'impresa nel Comune di Haute-Rivoire
- 1991: Lancio del Programma di sostegno alla creazione d'impresa finanziato dalla Regione Rhone-Alpes per l'assistenza ai creatori d'impresa accolti nell'incubatore.
- 1992: Lancio del Programma di accompagnamento specializzato nella creazione di imprese innovative in zone rurali, con il sostegno finanziario triennale del Consiglio Generale del Rhone, nell'ambito del Sindacato di Comuni del Cantone di Saint-Laurent-de-Chamousset.  
Istituzione del ciclo di seminari "Direzione della gestione" per gli imprenditori dell'incubatore d'impresе.
- 1993: Istituzione del ciclo di seminari "Direzione della gestione di produzioni industriali" in collaborazione con la Scuola Superiore di Ingegneria di Sant'Etienne.
- 1994: Installazione e avvio di attività del Centro Multimediale realizzato dal Sindacato di Comuni del Cantone di Saint-Laurent-de-Chamousset, nell'ambito dell'incubatore di imprese.
- 1995: Lancio del Programma di accoglienza dei progetti di imprese innovative "Industria del multimediale".
- 1996: Apertura del Centro Multimediale ERASME del Cantone di Saint-Laurent-de-Chamousset nel Comune di Saint Clément les Places.
- 1997: Accordo di partnership tra l'Incubatore d'impresе AXONE e il futuro Incubatore di imprese innovative del Gruppo economico di Beauce (Québec-Canada).
- 1998: Realizzazione, grazie al sostegno della DATAR<sup>7</sup>, della rete "Campus Imprenditori" per l'individuazione di progetti di imprese innovative su Internet.
- 1999: Allestimento di una rete veloce fast-ethernet 100 Mbits e di una intranet comune, all'interno dell'incubatore d'impresе.  
Connessione dell'incubatore d'impresе al circuito a fibre ottiche del Dipartimento del Rhone tramite il Centro Multimediale ERASME.

---

<sup>7</sup> Delegation per la gestione del territorio e l'azione regionale.

- 2000: Prima partecipazione dell'incubatore d'impresе AXONE al concorso nazionale 2000 Adimac/Sofimac<sup>8</sup> "1.500.000 euro per investire nel Massiccio Centrale" e vincita dei due progetti d'impresа Theorom Productions (premio speciale della giuria, 150.000 euro) e OPI (premio per la bioscenza, 300.000 euro).
- 2001: Allocations della Rete Nazionale di Sorveglianza Aerobiologica – RNSA all'interno di AXONE.
- Trasferimento delle attività di formazione a favore del Cantone all'interno di AXONE (assunzione di due operatori a tempo pieno).
- Nuova organizzazione e funzionamento dell'incubatore d'impresе, posto al centro di una rete di partner regionali e nazionali. Partnership con la società d'investimento Coach'Invest.

*Principi ispiratori: uguaglianza di opportunità e solidarietà*

L'accessibilità delle nuove tecnologie della comunicazione da parte di tutti gli attori locali è fattore importante all'interno della politica di gestione del territorio condotta dagli amministratori pubblici, politica che cerca di assicurare parità di opportunità tra tutti i cittadini, in quanto riduce gli svantaggi di chi risiede in aree periferiche ed isolate. Inoltre, "come verificato da tutti i Paesi in via di sviluppo, non esiste sviluppo economico e sociale senza un massiccio trasferimento di conoscenze e competenze al più ampio numero di soggetti" (MORISSET B., 2001), da qui l'importanza attribuita alla formazione, destinata a tutte le categorie sociali (compresi gli operatori degli enti locali), erogata grazie al collegamento *on line* di scuole e altri edifici pubblici del Cantone.

Anche il Centro multimediale ERASME rientra quindi in tale logica di equità e solidarietà che consente, non solo ai singoli individui, ma alle intere comunità di dialogare e cooperare e tale è lo spirito che anima le iniziative di AXONE, dimostrato per esempio, dall'esistenza di un'unica tassa professionale<sup>9</sup> all'interno del Cantone. "Generalmente, spiega il direttore di AXONE, le imprese scelgono di localizzarsi nelle zone del Cantone più convenienti dal punto di vista logistico, ciò comporta che alcuni comuni ospitino un maggior numero di imprese rispetto ad altri, tuttavia il regime di tassa professionale unica evita che quei comuni si arricchiscano più degli altri, poiché l'importo versato dalle imprese, in un dato periodo dell'anno, viene ripartito tra tutti i comuni del Cantone seguendo un criterio equo. Infine

---

<sup>8</sup> Associazione di investitori del Massiccio Centrale e Società finanziaria del Massiccio Centrale.

l'Associazione di comuni tenta di aiutare gli enti più svantaggiati, favorendo il sorgere di attività diverse da quelle industriali, ad esempio turistiche”.

### **Cantone di Saint-Laurent-de-Chamousset: popolazione ed entrate fiscali**

<i>Comune</i>	<i>Popolazione</i>	<i>Entrate fiscali per abitante* (euro)</i>	<i>Tassa professionale (% di *)</i>
Brullioles	250-500	770-1500	10-25
Brussieu	500-1000	770-1500	33-50
Chambost-Longessaigne	500-1000	1500-2300	33-50
Haute-Rivoire	1000-1500	1500-2300	33-50
Les Halles	250-500	1500-2300	33-50
Longessaigne	250-500	770-1500	10-25
Montromant	250-500	770-1500	10-25
Montrottier	> 1500	2300-3000	55-60
Saint-Clément- les-Places	250-500	770-1500	10-25
Saint-Laurent-de-Chamousset	> 1500	2300-3000	55-60
Sainte-Foy-l'Argentière	1000-1500	> 3000	71,5
Saint Genis l'Argentière	500-1000	770-1500	33-50
Souzy	500-1000	1500-2300	33-50
Villechenève	500-1000	2300-3000	33-50

Parallelamente alla politica di promozione industriale, a partire dagli anni Ottanta, i Comuni del Cantone hanno poi perseguito una politica concertata di assistenza sociale e di miglioramento del tenore di vita dei residenti, attraverso

- la conversione ad uso abitativo di terreni,
- la costruzione di più di 600 case popolari,
- la promozione di programmi di ristrutturazione di immobili che ha interessato circa 700 appartamenti,
- la creazione di servizi per le famiglie, l'infanzia e gli anziani,
- la programmazione annuale di lavori per la viabilità,
- la gestione di servizi di raccolta e smaltimento dei rifiuti, in sinergia con il Syndicat Intercommunautaire des Monts du Lyonnais (Associazione intercantonale),
- l'avvio di servizi a favore del turismo.

<sup>9</sup> Ciò implica che, tramite contratto, i comuni versino all'Associazione quanto ricevuto nell'anno a titolo di tassa professionale dalle imprese. L'Associazione provvede alla redistribuzione tra i comuni in base al numero di abitanti ed alle altre entrate fiscali di ciascuno di essi.

L'Associazione di comuni del Cantone di Saint-Laurent-de-Chamousset, in quanto parte attiva del Syndicat Intercommunautaire des Monts du Lyonnais, collabora allo sviluppo del commercio e dell'artigianato ed all'elaborazione del "Piano di coesione territoriale" ispirato ai principi di uno sviluppo sostenibile dell'intero territorio, con particolare attenzione al rispetto dell'ambiente ed il monitoraggio della qualità di vita degli abitanti.

Sono infine allo studio la realizzazione di un liceo pubblico per la zona Monts du Lyonnais, una sala teatrale, una scuola di musica, un progetto di viabilità e di valorizzazione delle potenzialità turistiche del Cantone.

### **L'importanza delle risorse umane**

Rispetto al reclutamento di personale ed alla relativa formazione, per anni le Associazioni di comuni (fenomeno relativamente recente in Francia) ed ancor prima i Sindacati di comuni, hanno dovuto scontrarsi con una certa rigidità normativa che prevedeva un inquadramento del personale molto gerarchico e retribuzioni difficilmente modificabili. Nel tempo, il legislatore ha recepito l'esigenza di maggiore flessibilità da parte degli enti locali che, con la cd Legge Chevènement del 1999 hanno vista riconosciuta una maggiore autonomia ed il diritto alla sperimentazione di soluzioni gestionali più flessibili. L'Associazione di comuni del Cantone di Saint-Laurent-de-Chamousset ha cercato di sfruttare al massimo gli spazi di discrezionalità concessi dalla legge, da qui la possibilità di garantire un gruppo diversificato di risorse umane al servizio dell'incubatore d'impresa AXONE che tanto ha contribuito allo sviluppo del Cantone. "Non c'è innovazione senza risorse umane" afferma Patrick Bilon Segretario generale dell'Associazione di comuni che, insieme al Presidente René Trégouet, ha fatto della qualità del personale l'elemento cardine dell'evoluzione di AXONE e dell'Associazione stessa. "Ritengo che le persone siano l'elemento unificante di tutta la società e di ogni organizzazione, qualunque ruolo esse svolgano. Affinchè un territorio possa progredire è importante che ospiti una collettività sufficientemente matura da valorizzare la tradizione, pur mostrandosi aperta alla modernità e capace di coniugare entrambi gli aspetti. Sono solito dire che cerco di essere un po' Prometeo ed un po' Epimete, anche nel rapporto con i miei colleghi e collaboratori; sono 47 e li considero tutti (a tutti i livelli) agenti di sviluppo. Ad essi ripeto spesso che rivestiamo un doppio ruolo, quello di funzionario pubblico e quello di uomo/donna, sul lavoro è fondamentale esercitarli entrambi, uno legato al rispetto delle norme, l'altro portatore di creatività. Tendo a delegare molto ed a favorire il lavoro in autonomia".

### *Un percorso di selezione improntato alla sperimentazione*

“Inizio da me stesso” prosegue Patrick Bilon “il lavoro mi è stato proposto dal Presidente dell’Associazione di comuni (allora Sindacato) René Trégouet, persona estremamente sensibile ai giovani e che aveva accettato il proprio incarico a condizione di poter scegliere i mezzi adeguati per svolgerlo. Era il 1982, avevo da poco terminato il dottorato di ricerca in Diritto pubblico all’Università di Lione, sono stato il primo universitario della Regione a lavorare per un ente locale. Egli mi vedeva come un veicolo di innovazione”.

Fin dall’inizio la logica di assunzioni interna all’Associazione di comuni ha puntato ad individui altamente qualificati per le posizioni ancora vacanti; ad occuparsi di Sport e tempo libero è stato chiamato un campione sportivo proveniente da Parigi. “Non è stato facile convincerlo ad accettare l’incarico, soprattutto perché ciò avrebbe comportato trasferirsi nella nostra Regione, ma siamo riusciti a proporgli un compenso allettante ed oggi, che vive con la famiglia nel nostro Cantone, si ritiene molto soddisfatto, in particolare per i propri figli che crescono in un ambiente poco inquinato e senza mancare di servizi”.

Allo stesso modo la responsabilità delle iniziative musicali e teatrali è stata affidata ad un professore del Conservatorio di Nancy-Genève, mentre capo dei servizi informatici è diventato un ingegnere del Politecnico di Lione e grazie a lui è stata possibile la messa in rete di tutto il Dipartimento. Infine nel 1988, in occasione della nascita di AXONE è stato assunto un esperto in geologia e, qualche anno più tardi, un laureato in economia con precedente esperienza in una società multinazionale è divenuto Direttore dell’incubatore d’imprese. Anche l’assistente del senatore Trégouet è laureato in Scienze politiche con esperienza maturata nel settore privato. La maggior parte di queste persone ora vive all’interno del Cantone, infatti anche chi è originario di altre regioni nel tempo ha imparato ad apprezzare i pregi della vita a contatto con la natura, senza rinunciare a servizi moderni per sé e la propria famiglia. Chi non ha rinunciato alla città vive a Lione.

Una domanda spontanea riguarda la modalità con la quale è stato possibile garantire compensi adeguati a professionalità di così alto livello, per un ente pubblico in cui la gestione del personale e relative retribuzioni sono disciplinate dallo statuto della Funzione Pubblica, senza previsione di incentivi. “L’investimento in risorse immateriali è sempre stato al centro della politica del Senatore Trégouet e di tutta l’Associazione di comuni, per questo ogni anno si è fatto ricorso ad un regime di aiuti del Dipartimento del Rhone (di cui Trégouet è vice-Presidente), della Regione, nonché (seppur in parte esigua) dell’Unione Europea, per recuperare risorse finanziarie che consentissero il pagamento di stipendi superiori a quelli statuari. “Naturalmente è servita una certa abilità nel cercare di sfruttare al massimo quei

margini di discrezionalità lasciati dalla legge così, dimostrando di avere bisogno di figure molto specifiche e altamente qualificate in certi settori, abbiamo fatto domanda per assunzioni a carattere contrattuale (e non statutario) che non prevedono limiti di retribuzione. Abbiamo ottenuto in tal modo la concessione a stipulare contratti personalizzati, che prevedono uno stipendio base più una serie di premi ed incentivi in base ai progetti realizzati. Resta vero, tuttavia, che non sempre l'Associazione riesce a soddisfare le aspettative di carriera (ed i relativi livelli di compenso) di tutte queste figure che, nel tempo, accrescono la loro professionalità". E' quanto sta accadendo con l'esperto informatico che, avendo ampliato le proprie competenze, ha avuto l'opportunità di lavorare per il Dipartimento del Rhone, ente dotato di maggiori possibilità di impiego rispetto all'Associazione di comuni. Per questo egli passerà alle dipendenze del Dipartimento come Responsabile del Settore informatico, anche se un accordo (tra Associazione di comuni e Dipartimento) prevede che continui a svolgere parte delle sue attività presso AXONE, ricevendo una parte del compenso annuo dall'Associazione.

Altri problemi si incontrano nel reclutamento di figure professionali ai livelli più bassi della gerarchia, ad esempio i tecnici informatici; l'ente allora ricorre ai contratti di formazione-lavoro, ma nel tempo, anche per essi si ripropone il problema di non poter garantire un percorso di carriera completo, per tale motivo esiste un elevato turn-over. "Generalmente i giovani formati nell'Associazione trovano impiego nel settore privato e questo lo consideriamo comunque un successo, perché dimostra la serietà della nostra formazione". La legge inoltre prevedeva che le Associazioni di comuni potessero reclutare, fino all'80%, personale a tempo parziale e anche questa possibilità è stata sfruttata appieno. Vengono assunti soprattutto giovani residenti nel Cantone di Saint-Laurent-de-Chamousset, anche studenti universitari, raggiungendo il duplice obiettivo di formare potenziali dipendenti a tempo pieno e di legare i giovani al Cantone, dove raramente restano dopo gli studi in città. Tuttavia, una legge recente, contro la precarietà del personale nel settore pubblico aveva eliminato tale possibilità, ma grazie all'intraprendenza degli amministratori locali, in particolare di Trégouet, è stata presentata una proposta di integrazione della legge che lasciasse aperto uno spazio di flessibilità alle Associazioni di comuni, altrimenti costrette a limitare le proprie attività a favore dello sviluppo locale. La richiesta è stata approvata, il limite dei contratti stipulabili a tempo parziale è stato fissato al 50%. Ciò ha consentito l'assunzione di due coordinatrici, una con breve esperienza nel settore privato, l'altra laureata in discipline economiche e sociali, con specializzazione in gestione delle risorse umane.

Per riuscire a svolgere tutte le attività che l'Associazione promuove, vengono stipulati anche stage e contratti di apprendistato, per essi è stato aperto un apposito conto all'interno del bilancio, ne vengono attivati circa 10 ogni anno e sono utilizzati soprattutto per il reclutamento di persone ai livelli più bassi della gerarchia, per essi l'assunzione è possibile senza passare tramite concorso pubblico.

#### *La formazione: un patto tra l'Associazione e i dipendenti*

“Riteniamo la formazione uno strumento essenziale per garantire all'Associazione personale in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati, tuttavia si tratta anche di un'occasione di crescita personale per ogni dipendente. Per questo penso sia utile esplicitare una sorta di patto, basato sulla fiducia, tra Associazione e le singole persone, secondo il quale l'ente riconosce e promuove la crescita professionale del dipendente e quest'ultimo ha il dovere morale di utilizzare le proprie competenze a favore dell'Associazione e della sua mission. Ciò che vorremmo evitare è che il dipendente chieda una formazione specifica, non funzionale a progetti collettivi, ma utile solo a se stesso, magari da spendere altrove” dice Patrick Bilon.

E' prevista sia formazione iniziale che continua, ad esse ogni anno viene destinato l'1% dell'intera massa salariale ed è riservata una voce specifica nel budget di ogni singolo servizio.

La formazione può essere proposta dal capo servizio, in base ad esigenze precise, oppure richiesta dal dipendente fornendone una motivazione dettagliata. Il Segretario generale dell'Associazione verifica costantemente le attività formative seguite dai dipendenti, si relaziona con i capi-servizio ed assicura che nessuna richiesta correttamente motivata resti delusa, egli infatti gestisce un budget generale dal quale attinge risorse finanziarie nel caso in cui quelle di uno o più servizi non siano sufficienti a soddisfare le domande. Controlla inoltre che le possibilità di apprendimento siano equamente ripartite tra tutti i dipendenti.

I contenuti della formazione possono riguardare qualunque aspetto dell'attività pubblica, generalmente si scelgono aggiornamenti normativi, informatica e utilizzo di Internet, inglese, gestione della comunicazione interna ed esterna, gestione del personale, tenuta della contabilità e utilizzo di software specifici. L'Associazione stessa propone cataloghi aggiornati annualmente sulle opportunità esistenti sul mercato o all'interno dell'ente.

Il criterio di scelta seguito consiste nel verificare se vi è la possibilità di erogare la formazione internamente e solo in caso di impossibilità ci si rivolge ad istituti esterni.

All'interno il processo di apprendimento può avvenire con diverse modalità:

- “sul campo”, secondo la logica del learning by doing, con l’ausilio di colleghi già esperti remunerati per le eventuali ore complementari svolte<sup>10</sup>,
- in autoformazione, in questo caso ai dipendenti è concesso di portare a casa un computer portatile attrezzato per l’erogazione di formazione on line,
- con l’ausilio di persone che collaborano saltuariamente con il servizio Formazione dell’Associazione di Saint-Laurent-de-Chamousset.

Per coloro che necessitano di formazione, ma l’impegno lavorativo è tale da assorbire tutto il tempo, sono previste ore aggiuntive retribuite, per consentire la partecipazione alle attività formative “Ciò significa” puntualizza Patrick Bilon “che paghiamo la formazione, a dimostrazione del valore che attribuiamo ad essa ed alle nostre risorse umane. Essa è prevista sia per il personale assunto a tempo pieno, sia per quello a tempo parziale”.

Riguardo alla formazione acquisita all’esterno, si frequentano prevalentemente le iniziative del Consiglio Nazionale della Funzione Pubblica Territoriale (CNFPT) oppure ci si rivolge al settore privato, di solito per seminari e convegni, alla società ARADEL specializzata nella formazione degli agenti di sviluppo locale.

#### *Formazione come fattore strategico per il territorio*

Il diritto alla formazione è salvaguardato anche con riferimento all’intera popolazione del Cantone, a tale proposito Patrick Bilon ricorda che lo scorso anno, la Regione ha autorizzato la nascita di un liceo pubblico nel territorio compreso tra i Cantoni di Saint-Laurent-de-Chamousset e quelli limitrofi di Saint-Symphorien-sur-Coise e di Chazelle. Per convincere la Regione a concedere l’autorizzazione sono stati necessari dieci anni, durante i quali i tre Cantoni hanno dovuto dimostrare di avere un bacino d’utenza sufficiente (per legge sono necessari almeno 400 studenti) per un liceo organizzato secondo le specifiche esigenze del loro territorio, ad esempio, con orari scolastici definiti valutando i trasferimenti da altri paesi non sempre agevoli oppure inserendo ore di approfondimento della cultura locale. Nell’ambito della politica di valorizzazione delle risorse umane e quindi del territorio, tale progetto risultava strategico. Attualmente è stata bandita una gara per decidere in quale Comune localizzarlo, Saint-Laurent-de-Chamousset si è candidato per la vicinanza del Centro multimediale ERASME e per l’imminente apertura di un Centro sportivo polifunzionale, che verrebbero messi a disposizione degli studenti.

---

<sup>10</sup> “Attraverso la remunerazione di tali ore cerchiamo di incentivare i dipendenti più esperti a proporsi come formatori, riteniamo infatti che si tratti di un metodo più efficace rispetto all’intervento di docenti dall’esterno” Patrick Bilon.



Attualmente è già in atto un sistema pedagogico funzionale a rafforzare il legame dei giovani con il Cantone, esso prevede il collegamento in rete di tutte le biblioteche del Dipartimento e con altre famose di Parigi, progetti educativi in partnership con il Ministero della Cultura e dello sport e con la Cassa Depositi e Prestiti, volti ad azioni di vulgarizzazione scientifica, di conoscenza delle tradizioni locali, di promozione delle attività artistiche, eccetera.

Anche per i bambini dai 6 ai 16 anni sono previste attività nel tempo extra-scolastico, sia il pomeriggio sia durante le vacanze, “tutto ciò è funzionale a garantire continuità tra il ruolo delle istituzioni pubbliche (scuole e Associazione di comuni) e quello delle famiglie, creando una sorta di unica comunità educativa”, spiega Bilon.

### *Conclusioni*

Dai colloqui con il Segretario generale dell'Associazione di comuni, il direttore dell'incubatore d'impresе AXONE e l'assistente del Senatore Trégouet, risultano evidenti alcuni aspetti che hanno contribuito in maniera significativa a quello che essi definiscono un esempio di **costruzione dell'identità del territorio, ottenuta attraverso politiche di sviluppo sociale ed economico, fondate sulla valorizzazione delle risorse umane**.

Il primo è dato dalla tenacia delle azioni condotte negli anni (anche decenni), senza cedere alla tentazione dei risultati facilmente conseguibili nel breve periodo, “ci siamo dati obiettivi ambiziosi, quasi sempre a lungo termine” ha detto Parmentier Lesage e ha proseguito “è stato ideato un servizio unico tra le esperienze di sostegno alla nascita d'impresе ed i posti di lavoro sono stati creati in settori ad alto valore aggiunto, spesso in quello delle nuove tecnologie”, questo ha aumentato l'attrattività del territorio e la possibilità di offrire buone occasioni di lavoro e di vita agli abitanti. Le tecnologie informatiche consentono inoltre l'offerta di maggiori opportunità formative che consentono di creare ciò che Bourdieu definisce un “habitus” idoneo alla gestione dei problemi legati all'ambito locale, esse sono uno strumento di sviluppo polivalente che interessa tutte le componenti del territorio.

Il secondo riguarda la presenza di un leader carismatico e politico, quale René Trégouet, che ha dato impulso alle principali azioni dell'Associazione di comuni, ne ha coordinato l'attuazione ed ha fornito aiuti nella difficile ricerca di fondi per concretizzare i progetti più ambiziosi. Egli è stato uno dei fattori-chiave nello sviluppo del Cantone, in quanto garante dei progetti ai vari livelli della gerarchia amministrativa (Associazione di comuni, Dipartimento, Senato francese), ha favorendo la nascita di tavoli di concertazione e la negoziazione di contributi alle iniziative proposte, senza mai perdere di vista l'obiettivo finale di promozione economica e sociale dell'intero Cantone.

Il terzo evidenziato da Mark Furness, assistente di Trégouet, “il grande lavoro di socializzazione e di animazione culturale promosso dalle istituzioni che, seguendo un’impostazione di tipo pedagogico, sono riuscite a superare un problema specifico del territorio, quello dell’integrazione tra la cultura dei vecchi abitanti e la cultura dei nuovi residenti nel Cantone provenienti dalla città. Anche le scelte economiche sono state orientate al principio di coesione sociale” e nelle zone meno attrattive di investimenti industriali, l’Associazione ha aiutato i comuni a sviluppare altre forme di attività, per esempio, quelle turistiche.

Infine, le ridotte dimensioni dell’Associazione di comuni ha reso più agevole l’attuazione di una vera e propria politica di solidarietà sul territorio “basti pensare” dice Patrick Bilon “che siamo stati i primi in tutta la Francia ad avere un sistema di perequazione d’imposte quale quello della tassa professionale unica, un segnale di unità molto forte lanciato da tutti i comuni” che, allo scopo di comunicare un’immagine unitaria del territorio cantonale, si sono dotati di un sito web ed un medesimo logo da esporre all’ingresso di ogni Comune, le prime di una serie di operazioni di marketing territoriale che vorrebbero continuare a condividere.

## Bibliografia

- AMANN B., LOUART P., La symbolique du territoire comme espace à gérer: ses interets privés, ses enjeux publics, in CLIQUET G., ORANGE G. (a cura di) Organisations privées, organisations publiques. Collection Mélanges R. Le Duff, Publications de l'Université de Rouen, Rouen, 2002.
- BONNET J., Les nouvelles technologies de l'Information. Une opportunité pour le développement économique local? Les Monts du Lyonnais et du Beaujolais, in Territoires et Technologies de l'Information dans la Région Rhone-Alpes, Petites villes – Espaces ruraux et montagnards, Università Jean Moulin – Lyon 3, Università Joseph Fourier – Grenoble 1, Regione Rhone-Alpes, 2000.
- ELAN Rhone-Alpes. L'emploi en Rhone-Alpes et en France. L'emploi de haut niveau en Rhone-Alpes et en France, numero doppio, n. 35-36, luglio 2002.
- HOUSSEL J.P., L'action des élus locaux dans l'industrialisation du Canton de Saint-Laurent-de-Chamousset, in Elan Rhone-Alpes, n. 9, 1992.
- HOUSSEL J.P., La deuxième industrialisation du Canton de Saint-Laurent-de-Chamousset, Actes des journées de l'Union des Sociétés Historiques du Rhone, octobre 2000, Archives départementales, Lyon.
- HOUSSEL J.P., La nouvelle industrialisation du Canton de Saint-Laurent-de-Chamousset, in Elan Rhone-Alpes, n. 33, 2001.
- INSEE Rhone-Alpes. Résultats, n. 96, giugno 2002.
- La lettre INSEE Rhone-Alpes. Amenagement du territoire, n. 80 aprile 2002.
- MORISET B., Politiques locales de développement et Technologies d'Information dans les espaces ruraux de la Région Rhone-Alpes, in Territoires et Technologies de l'Information dans la Région Rhone-Alpes, Petites villes – Espaces ruraux et montagnards, Università Jean Moulin – Lyon 3, Università Joseph Fourier – Grenoble 1, Regione Rhone-Alpes, 2000.
- MORISET B., Politiques locales de développement et Technologies d'Information dans les espaces ruraux de la Région Rhone-Alpes, in Elan Rhone-Alpes, n.33, 2001.
- PACQUER B., Le développement local: pour une économie des territoires, Editions Syros, Paris, 2000.