

# *Bernard Brunhes International*

## *La reconversion industrielle du groupe FALCK Une opportunité pour le bassin d'emploi de Sesto S.Giovanni*

### SOMMAIRE

<b>I. HISTORIQUE ET CONTEXTE :</b>	<b>2</b>
I .1. LA CRISE DE LA SIDÉRURGIE EN ITALIE :	2
I .2. LA COMMUNE DE SESTO SAN GIOVANNI :	3
I .3. RECONSTITUTION DES DIFFÉRENTES PHASES DE LA RESTRUCTURATION DE FALCK :	4
<b>II. PROCESSUS DE DÉCISION :</b>	<b>6</b>
<b>III. DISPOSITIF DE RESTRUCTURATION</b>	<b>7</b>
III .1. MESURES ÉCONOMIQUES, INDUSTRIELLES :	7
III.2. MESURES SOCIALES	7
III 3. MESURES TERRITORIALES	8
<b>IV. GESTION DU DISPOSITIF :</b>	<b>8</b>
IV.1 AU PLAN SOCIAL :	8
IV.2. AU PLAN TERRITORIAL	9
<b>V. RÉSULTATS DU DISPOSITIF :</b>	<b>11</b>
V .1. ECONOMIQUE:	11
V.2 AU PLAN SOCIAL :	13
V.3 COÛTS	15
<b>VI. EVALUATION</b>	<b>16</b>
<b>VII/ ENSEIGNEMENTS</b>	<b>18</b>
<b>VIII ANNEXES</b>	<b>19</b>

### *Présentation du cas:*

- *Il s'agit d'une expérience rare de reconversion sidérurgique en site urbain, dans l'une des régions les plus riches d'Europe. Le cas de la restructuration de l'entreprise sidérurgique de Falck dans la zone industrielle du Nord de Milan est une opération de type traditionnel puisqu'elle s'insère dans le cadre d'une politique sectorielle, définie par l'état, la CEE et l'entreprise. Il s'agit également d'une restructuration de compétitivité, puisqu'il y a eu changement d'activité vers des secteurs plus porteurs (énergie thermoélectrique, traitement des déchets).*
- *Le cas est intéressant parce que la reconversion industrielle s'est effectuée sans trop de dégâts sociaux. Les licenciements ont été évités grâce à une concertation active avec les syndicats, qui a permis la signature de 32 accords complexes multipartites. La gestion des mesures sociales actives a été très efficace et a été pilotée par l'Osservatorio, Falck et Reconvertider. Elle a permis de croiser offres et demandes d'emplois au plan local. : 77 % des personnes ont été reclassées en externe.*
- *La situation géographique de Falck, au cœur de l'Italie du Nord, moteur de l'économie italienne, où sont présentes des entreprises à forte valeur ajoutée, lui a donné les moyens d'un projet ambitieux. Les efforts déployés par l'entreprise pour participer au développement du bassin d'emploi ont été décisifs pour son image.*
- *Falck a en effet collaboré sur l'action territoriale avec l'Administration locale et la Province de Milan pour transformer la crise en opportunité et donner vie à des instruments institutionnels originaux (agence pour la promotion et le développement local de la zone Nord Milan, approche partenariale dans la gestion des politiques de développement local avec le Forum) qui ont permis d'intégrer les politiques de niveau local, national et communautaire.*

## I. Historique et contexte :

### I.1. La crise de la sidérurgie en Italie :

L'importante récession du secteur sidérurgique communautaire, initié au cours du second semestre de l'année 1990 (interprété par beaucoup d'observateurs comme une légère perturbation conjoncturelle) s'est aggravée au cours des années 91/92. Elle a été la conséquence d'une sensible diminution de la demande globale qui s'explique par le ralentissement de la production des secteurs utilisateurs d'acier et de l'écroulement de la demande dans les zones de débouchés traditionnels (pays de l'Est, Moyen-Orient et Chine). Parallèlement, l'offre a été croissante, aussi bien de la part des pays en voie de développement (Brésil, Iran, Egypte, Corée, Chine, Taiwan..) que des pays d'Europe Orientale. En période de production excédentaire, ces pays ont inondé les marchés de la Communauté de produits sidérurgiques à prix très compétitifs (bien que de qualité moindre). Ce phénomène a provoqué un écroulement des prix du secteur -15% à -30% en 1991 dans un contexte d'inflation de 10% environ.

Pour mémoire, la production d'acier s'élevait en 1991 à : 733,7 Millions de tonnes (MT) dans le monde, en Europe à 137,3 MT, en France à 18,4 MT, en Italie à 25,5 MT (dont Falck 87.119 Tonnes soit -20,7%/1990). La gravité de la situation sidérurgique européenne, et italienne en particulier, a imposé la prise d'un certain nombre de décisions au cours d'une réunion intervenue le 25/02/93 qui réunissait les ministres de l'industrie de la CEE.

Il a été décidé de restructurer le secteur sidérurgique en Europe, avec réduction de production à l'horizon 94 à hauteur de 30 MT, fermeture d'usines, et suppression de 50 000 emplois.

Entre 1980 et 1996, le nombre d'emplois dans la sidérurgie est passé de 100 000 à 38 000 en Italie.

Sesto S.Giovanni et le groupe Falck n'ont pas été épargnés !

### I .2. La commune de Sesto San Giovanni :

Sesto, petit bourg rural à la fin du 18 ème siècle s'étend et devient une ville industrielle. La matière première est facilement acheminée par voie ferrée, la main d'œuvre est abondante, les terrains ne sont pas chers. L'industrie lourde s'y installe (mécanique et sidérurgie) : Breda en 1903, Marelli en 1905, Falck et Osva en 1906. En peu d'années, une forte classe ouvrière est créée, fortement syndicalisée et politisée (Sesto était dénommée la " Stalingrad de l'Italie"). En conséquence, l'évolution démographique de Sesto est galopante et passe de 5.400 habitants en 1881 à 20.000 en 1922. Le niveau maximal sera atteint en 1981 avec 95.000 habitants (Aujourd'hui, il reste 85.000 habitants à Sesto).

De 1970 à 1980, Sesto a été la ville à plus haute densité d'emplois dans l'industrie. Les aires industrielles se sont étendues et atteignent le niveau actuel de 3 millions de m<sup>2</sup>. L'influence de l'industrie lourde dans la communauté de Sesto s'est manifestée à la fois au plan économique et territorial, mais aussi social et culturel. La grande industrie a permis la diffusion d'une culture du travail et la constitution d'une forte communauté. Des liens très étroits ont été créés entre les citoyens et l'entreprise.

#### La crise industrielle de Sesto :

Breda commence à décliner vers 1951, Marelli quitte Sesto en 1970, Falck abandonne la sidérurgie en 1995. La désindustrialisation et la récession dans la zone de Sesto ont détérioré fortement la situation de l'emploi, la vie sociale et territoriale. On constate une diminution de la population du Nord de Milan : -4,2% entre 91 et 97. Le chômage passe d'un niveau de 2,4% en 1990, à un niveau de 4,9% en 1993. Entre 90 et 93, le taux de chômage a cru de +42% dans la Province de Milan, +53% en Lombardie et +98% à Sesto.

En 1995, année de la cessation de l'activité sidérurgique de Falck, il y avait 4058 personnes au chômage (9,6%) dont 2250 à la recherche d'un premier emploi. En 1996, le chômage s'élève à 10%. Aujourd'hui, il s'élève à 8%, ce qui représente une perte de 10 000 emplois entre 1981 et 1998.

La physionomie sectorielle de l'emploi se modifie entre 1981 et 1994 :

Répartition par secteur	1981	1992	1994
Secteur industriel	60 %	46 %	40,5%
Secteur tertiaire	36 %	44 %	51 %

Les grandes entreprises ont perdu 60% de leurs emplois (sidérurgie -20%, électromécanique -19,6 %, édition/presse -34%) , les PME commencent à gagner du terrain. On constate une forte poussée des entreprises multimédia.

Enfin, la forte urbanisation de cette commune, l'absence d'espaces verts, et la forte pollution encore présente sur les aires industrielles expliquent la mauvaise qualité de son environnement qui a eu quelques conséquence sur la santé des habitants.

Compte tenu de toutes les caractéristiques de sa situation productive, de la crise de l'emploi et de ses problèmes d'environnement, la zone de Sesto a été reconnue zone en déclin en application de la *loi L236/93*.

### I.3. Reconstitution des différentes phases de la restructuration de Falck :

Le 26/01/1906, Giorgi Enrico Falck (d'origine alsacienne ) crée la Società Anonima ACCIAIERIE E FERRERIE LOMBARDE et achète des terrains à Sesto S.Giovanni.

En dix ans, les établissements Unione, Concordia, Vulcano et Vittoria sont construits. Parallèlement au développement du complexe sidérurgique, dès 1917, la société investit dans la réalisation d'implantations hydroélectriques afin d'alimenter les établissements de Sesto S.Giovanni en énergie électrique. La société se modernise, crée en 1926 des laboratoires de recherche et de contrôle et installe le premier four électrique dans les locaux de Vulcano.

En 1933, la raison sociale évolue et devient " Società Anonima Acciaierie e Ferrerie Lombarde FALCK ", la descendance prend les rennes de Falck. Entre 1952 et 1954, 4 fours électriques sont installés.

En 1960, Falck compte 16 000 employés et représente une des plus grandes dynasties familiales de l'industrie italienne.

La société est cotée à la bourse de Milan en 1963. Cette même année, la société implante une usine de purification des eaux et témoigne ainsi de son intérêt pour l'écologie.

En 1971, Falck produit 8% du PIB national avec une production de 1.250.000 tonnes d'acier.

C'est en 1982 que l'actuel président, Alberto Falck prend la Présidence.

Parallèlement à la modernisation des implantations industrielles, la Société Falck met en place progressivement tout un ensemble de services et d'assistance au personnel de Falck ( centres sanitaires, centres de prévention de dommages, cantines, résidences destinés aux ouvriers originaires d'autres villes, appartements, écoles, maisons de retraite, activités culturelles, colonies de vacances). Sesto, à l'instar de Turin, vivait à travers le management paternaliste de Falck (bien que moins autoritaire que FIAT) , Sesto était dénommée la "Famiglia dei Falcketti".

Le premier plan de restructuration de Falck a été approuvé par la

Commission européenne en avril 83<sup>1</sup>. En 1983, Falck démantèle les premières implantations obsolètes et bénéficie d'aides financières approuvées par le parlement italien.

**Evolution des résultats du groupe Falck:**

Mions ITL	CA	Marge Brute	Résul. Net	Faits marquants de l'année
1991	1.166.975	24.523	71.816	Cession d'activités à ILVA ( + value 187 milliards)
1992	1.108.198	-8.770	-165.769	Restructuration/personnel Clôture Lamiere/ CA<trading
1993	1.650.718	26.602	-53.641	Construction d'une centrale thermo- Electrique à Sesto
1994	1.633.008	129.995	-323.540	Prov. fermeture Natri/Vittoria= 200 Mds Rupture avec ILVA
1995	1.310.461	140.828	59.000	Energie= 56% de la valeur ajoutée Cessation de la sidérurgie
1996	459.777	93.660	59.889	Liquidation des étab. Sidérurg. Accord Syndicat locales
1997	530.971	136.211	77.747	
1997*	269.560	69.872	29.391	
1998*	395.054	108.172	42.406	Cession des terrains pour 7.240 Moins ITL

\*Il s'agit des résultats du premier semestre

Parallèlement à cette détérioration des résultats dès 1991, l'évolution de l'effectif de Falck dont nous examinerons les processus de décision au point II a été le suivant : (En 1960 le groupe Falck disposait d'un effectif de 16.000 personnes.)

L'effectif a diminué progressivement de 1987 à 1990 :

Année	Effectif
1987	8.107
1988	7.715
1989	7.364
1990	6.483

Par la suite, la suppression d'emplois s'est accélérée :

Année	Effectif	Commentaire
1991	5.213	dont :118 dirigeants,1334 employés,3761 ouvriers.
1992	4.390	371 en C.I.G.S
1993	3.816	519 en C.I.G.S
1994	3.565	461 en C.I.G.S
1995	2.075	593 en C.I.G.S
1996	1.017	323 en C.I.G.S
1997	883	219 en C.I.G.S
1998*	807	166 en C.I.G.S

\*1° semestre.

C.I.G S (Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria<sup>2</sup>)

<sup>1</sup> le plan Davignon CEE de 1981 prévoyait déjà des restructurations dans la sidérurgie relatifs au choc de la crise pétrolière

<sup>2</sup> La Cassa Integrazione Guadagni ( caisse de compensation salariale) permet de garantir les revenus de travailleurs touchés par une interruption de travail momentanée ou par la suite de la réduction de l'activité de leur entreprise. Les interventions sont de deux types : ordinaire ou

(au 01/01/99, le groupe Falck dispose d'un effectif de 760 personnes dont 140 en C.I.G.S)

## II. Processus de décision :

Face à la détérioration de l'évolution de son groupe, la famille Falck était confrontée à *deux stratégies possibles* :

- celle qui a été choisie par Emilio RIVA , obtenir la taille critique ( rachat de ILP-ILVA Laminati Piani dans le cadre de la privatisation du groupe IRI) qui a donc remporté cette victoire face à Lucchini et Falck
- se désengager en abandonnant la production d'acier traditionnel.

Alberto Falck dont la famille était divisée (son cousin Giorgio et sa sœur Gioia ne l'ont pas soutenu ) contrairement au clan Riva très soudé, a donc fait le choix *d'abandonner définitivement la production d'acier en 1995* pour des activités moins risquées et plus rentables. Sa décision a été approuvée par son conseil d'administration, mais d'autres sociétaires faisant partie du pacte syndical ne lui ont pas été fidèles ( G.Pesenti, les Rocca, les Danieli, les Pirelli et la RAS).

La victoire de la nouvelle dynastie du capitalisme familial d'E.RIVA nous porte à penser que la reconversion de Falck relèverait autant d'un repli stratégique que d'une réelle volonté d'abandon. Le coût d'utilisation des fours électriques était beaucoup trop élevé, la famille Falck n'aurait pas su moderniser son industrie à temps. En 1995, le doublement du prix de l'acier qui passe de 120 à 300 ITL le kg, les dispositifs législatifs favorables et le rôle essentiel joué par les syndicats ont été les éléments décisifs de la reconversion dont les mécanismes sont analysés au point III.

*Falck aura été néanmoins l'une des plus grandes dynasties de l'histoire industrielle italienne.*

Aujourd'hui, l'activité essentielle de Falck concerne la production *d'énergie thermo-électrique* avec Sondel. Falck souhaite d'ailleurs jouer un rôle important dans le cadre de la privatisation de ENEL,( son principal concurrent dans ce domaine est Edison). Par ailleurs , les activités de Falck concernent également les métiers de l'environnement , le traitement des déchets: " Waste to Energy" avec CMI détenu à 75% par Falck et 25% par Agarini (article du Sole 24 ore du 11/03/99 ).

La société Falck se porte bien, ses actions cotées en bourse aussi, la reconversion semble réussie sur des secteurs d'activité porteurs.

---

extraordinaire (Straordinaria)

Dans le cas d'une restructuration d'entreprise, la durée du recours à la C.I.G.S ne peut dépasser 36 mois en 5 ans ; cette indemnité est avancée par l'entreprise , puis remboursée par l'Institut national de Prévoyance sociale.

### III. Dispositif de restructuration

#### III.1. Mesures économiques, industrielles :

La convention bilatérale CECA a été signée entre le gouvernement italien et la CEE le 18/12/90 et s'applique à l'article 56/2b du traité , les contributions ordinaires CECA sont couplées à des contributions équivalentes de la part de l'Etat italien, le terme de ces contributions " ordinaires "a été fixé à fin 1994.

La première loi importante relative aux restructurations sidérurgiques en Italie a été *la loi 481 du 03/08/94* destinée à promouvoir la suppression d'activités sidérurgiques, (démantèlement et fonds pour développer de nouvelles activités) .

Le plan de clôture de Falck a été approuvé début 1996, le 21/03/96, en application de la loi 481/94, le Ministère de l'Industrie octroie au groupe 219 Milliards ITL dont une tranche de 161 Mds au terme du démantèlement des usines, les 58 Mds suivants à verser ultérieurement. Le démantèlement a eu lieu du 07/05 au 30/06/96 sous contrôle d'une commission technique du Ministère de l'industrie.

Ultérieurement des lois destinées à la ré-industrialisation ont suivi, à titre d'exemple, la loi Bersani 341/95 destinée aux entreprises investissant en nouveau matériel et qui donne des avantages fiscaux ;et la loi 34/96 qui prévoit des crédits bonifiés pour l'artisanat ;

Enfin des lois relatives aux activités de recherche et d'innovation des PME ont été créées.

#### III.2. Mesures sociales

##### Les lois

Une nouvelle philosophie de la réinsertion professionnelle qui offrait une alternative au licenciement est apparue en Italie par la loi 223 du 23/07/91. Elle offre une nouvelle protection aux salariés en mobilité, procure à l'entreprise des avantages économiques qui aident l'employé à se réinsérer dans le monde du travail. Les autres lois importantes relatives à l'emploi ont été la loi 236/93, " interventions urgentes pour le soutien de l'emploi ", la loi 451 du 19/07/94 "dispositions urgentes dans le cadre des suppressions d'industries sidérurgiques " relative aux préretraites.

Ces lois ont été complétées par les interventions de la CECA et du ministère du Travail qui ont contribué à la reconversion du personnel par tout un dispositif mené par Reconvertider (point IV).

En particulier le volet social extraordinaire de la CECA mis en place en février 95 par la CEE , dont les contributions se réfèrent à la loi 481/94 et qui sont destinées à l'insertion professionnelle du personnel touché par la suppression d'emplois. 23,3 millions d'écus ont été octroyés à Falck.

Enfin, le FSE, prévoit des actions de formation en faveur de l'emploi qui se réfèrent à l'objectif 3 : ces actions sont financées à 45% par le FSE, 45% par l'état et 10% par l'entreprise). Ces actions sont gérées par Reconvertider.

*Les accords syndicaux témoignent d'un dialogue social riche :*

Plus de 32 accords multipartites ont été signés à Sesto San Giovanni entre 1989 et 1998.

Le rôle des syndicats<sup>3</sup>a été primordial, il convient de noter que le taux de syndicalisation des ouvriers Falck était très élevé (90%).

En particulier, les accords relatifs aux départs en C.I.G.S émanant du Ministère du Travail avec l'accord des syndicats ,les accords relatifs aux conditions de la clôture, à la constitution de différentes instances (A.S.N.M, le Forum) sont les plus importants.

### III 3. Mesures territoriales

Au plan territorial, des mesures ont été prises, supportées par des lois telles que la loi 30/94 relative à la requalification des zones industrielles .

Par ailleurs, *le Plan régulateur de Sesto* a été approuvé par le conseil communal en 1996, cependant, il avait été rédigé avant la fermeture de Falck et mériterait des aménagements.

Il est prévu qu'environ 75% des terrains doivent être cédés à la commune, ce qui ne laisse que 25% des terrains disponibles pour des utilisations à des fins industrielles et commerciales par les acheteurs privés.(achat à prix conventionnés).

#### Promotion d'un pacte territorial, l'Accordo di programma

L' "Accordo di Programma " est destiné à faciliter la mise en place des projets à Sesto

En conséquence, la région lombarde a été saisie officiellement d'un ensemble de projets de reconversion industrielle déjà initiés (Falck Concordia Sud et Breda) ou en phase de démarrage (Falck Vulcano, Marelli), ainsi qu'à la réalisation de parcs et de projets à caractère productifs d'intérêt public.

Cet " Accordo di Programma " est géré par le Forum " per lo Sviluppo " (voir point IV), qui doit lancer le projet Mediapolis.

### IV. Gestion du dispositif :

#### IV.1 Au plan social :

##### IV.1.a L'Osservatorio Falck / l'action de Reconsider

L'Osservatorio Falck est un organisme paritaire (Falck / syndicats) constitué en automne 1993 après l'accord syndical du 06/05/93 relatif à la restructuration du secteur sidérurgique qui a engendré la suppression de 700 emplois; les employés étaient protégés par des départs en préretraite, des C.I.G.S et des actions de reconversion.

Cet organisme a été confirmé par la décision de cessation des activités de sidérurgie lourde du 22/01/96 qui a engendré 1000 suppressions d'emplois.

Depuis cette date, L'Osservatorio bénéficie en outre de l'appui de " l'Agenzia per l'Impiego della Lombardia" qui dépend du Ministère du travail <sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup>CGIL équivalent de la CGT ; CISL, équivalent de la CFDT, UIL, équivalent de FO

<sup>4</sup> Pour Falck, une opération de réinsertion de 100 employés auprès des Ferrovie dello Stato

Sa mission consiste à assister le personnel faisant l'objet du plan de reconversion à se réinsérer dans le monde du travail de préférence sur Sesto .

La réinsertion est envisagée à travers des bilans de compétence, des actions de motivation au changement, des programmes de formation avec tutorat à l'appui.

La structure opérationnelle de l' "Osservatorio " est composé par des ressources internes de Falck, de Simki ( société de conseil ) , de Reconverter ( voir ci-après) et ponctuellement par d'autres partenaires ( organismes de formation ) .

#### IV.1.b. Reconverter

Créée en 1984 à l'initiative de Federacciaio, association des entreprises sidérurgiques italiennes adhérant à Confindustria, la société gère des actions de réorganisation, restructuration et reconversion des activités de l'industrie sidérurgique en utilisant des dispositifs législatifs émanant de la communauté européenne (CECA), l'Etat, les Régions .

Reconverter coordonne pour le compte des entreprises ( une cinquantaine de clients dont Falck) des projets de reconversion de ressources humaines qui ont fait l'objet de contrats signés par le Ministère du Travail selon des procédure CECA ordinaires et extraordinaires (volet social), 16 830 Millions de Lires lui ont été octroyés pour la formation.

En outre, à partir de 94, pour faire suite aux contributions CECA'(échéance fin 94), un plan de formation FSE (Fonds social européen) prend le relais pour la période 94-99. Le 08/05/95 le Ministère du Travail confie à Reconverter le soin de gérer cette formation .

### IV.2. Au plan territorial

#### IV.2.1 Création de l'Agenzia Sviluppo Nord Milano

L'agence pour la promotion et le développement de la zone urbaine du Nord de Milan (A.S.N.M), qui comprend 200 000 habitants, est un exemple italien de politique de développement local particulièrement intéressant.

La présence dans la seule commune de Sesto S.G de 3 millions de m<sup>2</sup> de friches industrielles, la crise profonde de l'emploi présente depuis 15 ans et les conditions critiques de l'environnement ont été les éléments constitutifs de la création de l'A.S.N.M.(société à capital mixte) qui couvre cinq communes dont Sesto S.G. Ces communes ont connu la double crise du secteur sidérurgique (Falck, Breda) et électromécanique (Magnet, Ercole Marelli).

#### *Une zone de crise à la recherche d'une nouvelle identité*

Le déséquilibre croissant entre offre et demande d'emplois à Sesto ayant permis de classer les friches industrielles du Nord de Milan en zone de crise (loi 236/93), il a été décidé de créer l'A.S.N.M dont le défi consiste à redessiner concrètement un processus de développement du Nord de Milan

---

a été effectuée.

tout en redéfinissant l'identité sociale et culturelle des communautés locales touchées par la fermeture des grandes entreprises.

### *Historique de la création de l'A.S.N.M :*

1975 Fermeture de l'établissement Falck Vulcano

1989 L'administration publique décide de reconvertir ce site en un pôle d'excellence dans les technologies industrielles

1993 Création du PSTA, pôle scientifique des technologies de l'environnement au capital de 200 Millions de lires par la Commune de Sesto (80% du capital social), Falck (15%), la Province de Milan (5%)

1994 Cessation définitive de l'activité sidérurgique de Falck, l'A.S.N.M prend le relais de PSTA avec un statut tout neuf

1996 En Février, la société est recapitalisée à hauteur de 2 Milliards de lires. Cette recapitalisation s'accompagne de l'apport de nouveaux sociétaires, la redistribution des parts de capital social modifie la nature de l'A.S.N.M (Commune de Sesto : 21,8%, Province de Milan : 20,8%, communes de Bresso, Cinisello Basalmo, Chambre de Commerce et Finlombarda : 10,4%, Falck et commune de Cologno Monzese : 5,2%, Banca di Credito cooperativo, ABB, Brollo Marcegaglia, Edilmarelli Pasini et SVI de l'IRI : 1%.

*en Juillet*, Le Président du nouveau conseil est nommé, il s'agit de Fabio Terragni

*en Octobre*, Création de la Business Innovation Center " la Fucina " sarl contrôlé par l'A.S.N.M et soutenue par l'Union Européenne

*en Décembre*, En application de la loi 30, l'"Accordo di Programma", instrument juridique innovateur (gestion territoriale des friches industrielles et urbanisme) visant à ré-industrialiser la zone de Sesto est signée par la Région Lombarde, la Province de Milan, la Commune de Sesto et l'A.S.N.M. Cette dernière est la structure responsable de la mise en place des interventions de récupération de terrain, de la requalification et de l'assainissement définies par l'accord).

1997, *en février*, signature du protocole d'entente pour la constitution d'un "Forum per lo sviluppo del Nord Milano", y adhèrent la Région, la Province, les 4 communes du site, la commune de Milan, la Chambre de Commerce et les partenaires sociaux, c'est l'A.S.N.M qui en assure la coordination et le secrétariat technique

1997 l'A.S.N.M entre dans sa phase opérationnelle avec inauguration le 12 Décembre du Centre de télétravail et de téléformation : Proxima, à forte concentration technologique ;

1997 Mise en place de l'avis de recrutement de PME-PMI pour occuper les sites ex Falck et Breda (acquisition à prix conventionnés), sélection de cinquante entreprises pour un total de 250 nouveaux emplois (Février)/Critères de sélection : qualité, maximum d'emplois par m<sup>2</sup>

*Avril-Mai*, Lancement du concours international d'idées, " Parc urbain (3 millions de m<sup>2</sup> dont 50% Falck) sur le site de Sesto S.G. ; en juin,

organisation d'une rencontre entre les candidats sélectionnés et les citoyens

en Juin, Inauguration du " Centro Risorse Imprese Sociali " au sein de l'ex école de Arnesano di Cinisello ( centre de recrutement et de formation à de nouveaux métiers)

N.B: A.S.N.M est membre de EURADA, Association Européenne d'Agences de Développement

#### IV.2.2 La programmation négociée à l'échelle territoriale

Dans le cadre de l'ensemble des instruments qui entrent sous la terminologie de programmation négociée (CIPE 03/93) et qui sont destinées à une approche partenariale dans la gestion des politiques de développement local " le FORUM per lo Sviluppo Nord Milano " est un dispositif essentiel.

Outre les actions menées par A.S.N.M , le besoin de l'obtention d'une plus large participation des acteurs sociaux du Territoire s'est fait ressentir .

L'objectif était double :

- Elargissement de la participation des acteurs locaux
- Création de lieux de concertation

Le protocole d'accord du Forum a été signé le 24/02/97 par la Région lombarde, la Province de Milan, les communes de Sesto S.G, Bresso, Cinisello, Cologno, Milan, la Chambre de Commerce de Milan, l'Agence pour l'emploi de Milan et par l'ensemble des partenaires sociaux concernés (Assolombarda, Confcommercio, Confesercenti, Intersind, API Milano, APA, Unione Artigiani Provincia di Milano, CNA provinciale, Lega delle cooperative, Confcooperative Provinciale, AGCI provinciale, CGIL, CISL, UIL.

La coopération opérationnelle est assurée par un secrétariat technique .

Son rôle est de promouvoir l'emploi, valoriser les ressources locales (accompagnement de systèmes de formation ) et identifier des politiques gouvernementales ad hoc en créant par exemple des Centri per il Lavoro.

Sesto S.G ayant été reconnue en crise au niveau de l'emploi /loi L.236/93 était éligible à la constitution d'un " Contratto d'area ", cet instrument juridique n'ayant pas été retenu, au mois de Juin 98, le Forum a approuvé le *programme d'intervention détaillé ci après*:

Le rôle du Forum est de mettre en place un processus de participation capillaire avec implication des citoyens et des acteurs locaux ; le Forum a également développé des initiatives favorisant la concertation entre pouvoirs locaux et opérateurs privés (ex : accord du 08/05/97 entre Falck, la commune de Sesto et A.S.N.M.).

## V. Résultats du dispositif :

### V.1. Economique:

Les principales interventions de l'A.S.N.M en un an et demi d'activité ont été les suivantes :

#### V.1.1 Réindustrialisation des friches industrielles :

- Coordination des projets des futurs chantiers destinés à l'implantation de PME/PMI, projet soumis au programme Resider II et financé par ce

dernier (zone Falck Concordia Sud/ 33600m<sup>2</sup> et zone Breda Cimimontubi (12 900 m<sup>2</sup>). Les 51 entreprises sélectionnées en février 1998 pourront s'y installer vers le mois de mai 2000. Elles devront créer un consortium chargé d'acheter les zones à un prix de 212 700 ITL le m<sup>2</sup>, c'est l'A.S.N.M qui devra coordonner la réalisation des infrastructures ;

- Projet de création de deux pépinières d'entreprises ( " incubatore multimediale " de 2500 m<sup>2</sup> qui devraient être disponibles en Juin 99 et l'"incubatore Breda"de 4500 m<sup>2</sup> qui sera disponible dans le courant du premier trimestre (à fonctions flexibles) ;
- Vérification des projets d'assainissement présentés par Falck et Cimimontubi qui implique également l'administration de Sesto S.G ;
- Mise en place des activités prévues par la loi L.R 30/94. Outre l'achat des zones, la loi prévoit des actions de communication, de formation pour les nouvelles entreprises (1000 contrats en cours réalisés par Bic Fucina en collaboration avec Formaper .
- Mise en place d'un "Accordo di Programma" destiné à la création d'un centre multimédia (350 000 m<sup>2</sup> dont zone Marelli), un financement public à hauteur de 5 milliards de lires est prévu ainsi avec un cofinancement privé.

#### V.1.2 Les activités du Business Innovation Center " La Fucina "

Créé en 1996, il est contrôlé par A.S.N.M et est soutenu par l'union Européenne (coûts soutenus partiellement par l'U.E). Organisme d'innovation sans but lucratif et destiné à promouvoir le développement des PME par des actions d'information et d'accès à des financements communautaires, des activités d'appui aux entreprises en création (business plan, formation..)

Par ailleurs, le BIC Fucina participe à la gestion des incubateurs créés et aux activités du centre de télétravail et téléservices Proxima, des services on ligne BIC net sont offerts aux entreprises.

Le BIC a rencontré depuis sa création 1136 personnes , aidé 18 entreprises à s'internationaliser, formé 74 nouveaux entrepreneurs, aidé à la création de 5 entreprises. Sur dix financements demandés suite à des check-up, 4 ont été acceptés.

#### V.1.3 Les activités à fort contenu technologique :

- En collaboration avec la Province de Milan et la Commune de Sesto, mise en place du " Centro di telelavoro, teleformazione e teleservizi Proxima "dans le cadre du projet de l'U.E Mirti, et avec la sponsorisation de Telecom Italia, Digital, Oracle, Microsoft,...
- Pose de câbles en fibre optique au Nord de Milan,
- Elaboration d'un projet pour la réalisation d'un District de P.M.E dans le secteur digital et de la production multimédia où dominant les nouvelles technologies du traitement et du transfert d'informations, Mediapolis bénéficie de la présence de groupes tels que Digital, oracle, Apple, MediaSet.

#### V.1.4 Projets parc et concours international

- Le Parc Medio Lambra : 155 000 m<sup>2</sup> de superficie bonifiée par Falck( par Ecosesto)
- Promotion du concours international d'idées pour la réalisation d'un parc urbain de 400 000 m<sup>2</sup> (Falck/commune, Province ),pour lequel dix projets ont été sélectionnés dont celui de Kenzo Tange

#### V1.5 Projet à caractère financier :

- Prévision de création d'une société de Venture-capital pour création de start- up,
- Création d'un réseau de business angels.

#### V.2 au plan social :

##### Résultats des actions de l'Osservatorio et de Reconverter

*Les actions menées par l'Osservatorio ont fait l'objet des démarches suivantes :*

- *guidées*, vers le marché du travail ,
- *programmées*, vers les sociétés de services publics ( exemple concret de 100 personnes employées par les " Ferrovie dello Stato " ,
- *internes*, vers de nouvelles activités de Falck,
- *spontanées*, vers le marché, le travail indépendant.

Les Entreprises qui embauchent ces salariés bénéficient d'avantages fiscaux ( loi 223 du 23/07/91)

Depuis 1994 et jusqu'au mois de décembre 1998 , 970 mobilités (3/5 ème d'ouvriers, un cinquième d'employés hommes, moyenne d'âge 38 ans) ont été gérées par L'Osservatorio dont 428 guidées,175 programmées,7 internes,310 spontanées (mais avec assistance) .

Les Entreprises d'accueil ont été à hauteur de 70 % des petites entreprises, 10 % des moyennes entreprises, 20 % de grandes Entreprises. Les secteurs d'accueil ont été les suivants : mécanique-chimie : 65 % ; sidérurgie-métallurgie :15 % ; grande distribution :10 % ; services :10 %.

Parmi les entreprises d'accueil , seules dix d'entre elles ont embauché plus de dix personnes :

Enfin ,l'Osservatorio a géré les heures de formation suivantes :

PERIODE	Heures de formations gérées
1994	43 000
1995	26 500
1996-97	220 600
97-98	43 000

#### V.2.1 Des exemples de reclassements vers de nouvelles activités réussis :

*Le passage d'une culture de grande entreprise à une culture de PME*  
Une rencontre avec d'anciens salariés de Falck a permis d'observer la qualité des actions menées par l'Osservatorio et Reconverter:

*Une femme de 46 ans*, diplômée en comptabilité a quitté Falck en 1996 après 23 ans de carrière en qualité de secrétaire de direction ;

Grâce à l'Osservatorio, elle se retrouve chez Multimedica (groupe qui gère des cliniques) comme responsable des achats (équipe de 4 personnes), il s'agit pour elle d'une évolution de poste considérable. Multimedica a recruté avec succès une dizaine d'employés de Falck (hotesses, ; commerciaux, gardiens.. ;)

*Un homme de 36 ans* ingénieur chez Falck pendant six ans (formé au Japon) a créé sa propre structure de manutention sidérurgique (travail de l'acier, production de composants pour voitures). Il a recruté 7 personnes de Falck servizi et deux autres de l'extérieur.

Le groupe Falck a aidé cet ingénieur dans le démarrage de son activité<sup>5</sup> : cession de matériel, transfert de commandes, mise à disposition de locaux. Au début Falck permettait de réaliser 40% du C.A ; aujourd'hui le pourcentage est passé à 8%.

*Un homme de 44 ans*, ouvrier ayant quitté Falck après 24 ans d'ancienneté (entré à 18 ans), a suivi pendant six mois des cours théoriques et pratiques relatifs au traitement des déchets grâce à l'Osservatorio. Il a été embauché par la société GFL du " Consorzio Milano Pulita " ainsi que 75 autres ouvriers de Falck. Cet ouvrier a pour charge de peser les déchets avant leur traitement (6 à 8000 tonnes par semaine).

*Un homme de 44 ans* a quitté Falck après 24 ans comme opérateur sur machines-outils (entré à 16 ans et demi). Il a créé avec deux autres ouvriers sa propre société mécanique à Sesto en bénéficiant de l'aide de Falck pour l'achat des machines et des locaux.

*Un homme de 44 ans*, ouvrier chez Falck pendant 21 ans a suivi des cours grâce à l'Osservatorio (assainissement, gestion magasins, opérateur de machines outils )et a été embauché par Stanley srl comme ouvrier spécialisé ainsi qu'un autre de ses collègues Falck.

*Une femme de 32 ans*, ex secrétaire de direction chez Falck pendant huit ans travaille depuis 1996 comme responsable du secrétariat et des affaires générales à l' A.S.N.M.

*Un homme de 52 ans* ex comptable chez Falck (pendant 18 ans) s'occupe de la comptabilité du BIC Fucina et gère trois personnes.

## V.2.2 Anniversaire du Centro risorse per l'Impresa sociale :

### *Une entreprise d'initiative locale dynamique*

La participation à l'anniversaire du CRIS créée en 1998 par l'ASNM a révélé le dynamisme de ses acteurs.. Il s'agit d'un organisme de soutien au développement du secteur tertiaire. Son objectif est de développer des

---

<sup>5</sup> (FP 20 millions ITL, CA 2,8 Mds ; ben 13% du CA avant taxes, C.A à l'export 12% Soc. détenue à 90% par lui même, 10% par son père)

projets d'initiative locale et de favoriser le plein emploi.

En un an, le CRIS a assuré 2430 h de cours, aidé à la création de 30 entreprises, permis à 4 entreprises d'être certifiées ISO2000, favorisé le développement de trois pépinières d'entreprises.

### V.3 Coûts

#### V.3.1 Modalités de financement

Les sources de financement de l'A.S.N.M ont été les suivantes :

Grâce à l'initiative de la Province de Milan , un financement de 13.440 Mds<sup>6</sup> dans le cadre de mesures en soutien de l'emploi (loi 236/93) a été octroyé à l'A.S.N.M.;

Dans le cadre du programme de développement qui prévoit un investissement total de 160.757 milliards, la répartition des coûts est la suivante :

500 Millions pour recherche et études, 500 Millions pour l'information et la publicité, 350 millions pour l'évaluation technique et économique, 250 millions pour l'assistance technico-administrative, 3.450 Millions pour des services communs aux entreprises , 7.000 millions pour des oeuvres d'infrastructure et de support, 350 millions pour des activités de monitoring surveillance et contrôle, et 1.357 Millions pour couvrir des frais de gestion.

Par ailleurs, en application du programme RESIDER II (activités d'infrastructures), A.S.N.M a demandé le financement de 4 projets (urbanisation des nouvelles zones de PME, restructuration des incubateurs ) pour un montant total de 16 .370 000 000 ITL .

Deux des 4 projets ont été financés à hauteur de 6,5 Milliards.

Sur la base d'une loi régionale 30/94, l' "Accordo di Programma " a été signé entre les partenaires publics et privés. Pour les entreprises propriétaires des sites et signataires de l'accord et pour les entreprises qui prévoient de s'y installer, un fond d'un milliard destiné à créer des emplois est prévu.

A travers la *L.R 486/96* " dispositions urgentes pour l'assainissement des zones de Sesto ", le Ministère de l'environnement a déjà versé 25 Milliards . Actuellement les négociations entre le Ministère, A.S.N.M, la commune de Sesto et Falck sont en cours pour planifier les interventions à financer.

#### *Fonds touchés par Falck :*

En 1996 ,versement des 161 Milliards ITL relatifs à la *loi 481/94*. Cette même année, Falck encaisse 1.697 Mions ITL de la part de CECA. pour 95/96 ainsi que 2.300 Mions ITL pour les départs en préretraite de 1991 .

En 1997 , deuxième encaissement de 29.732 Mions ITL dans le cadre de la *loi 481/94* et troisième versement de 14 705 Mions.

---

<sup>6</sup> Ce financement, présente en mai 95, approuvé en février 98, signé en octobre 98, n'a pas encore été débloqué fin juin 99.

### V.3.2 Evaluation du coût de la restructuration pris en charge par Falck et la CEE par employé

#### *Frais globaux en Milliards de lires*

	Frais de départ	Formation	CGIS	Gestion	Projets	Total
Falck	19.5	1.5	8	5	16	<b>50</b>
CECA	32.5	6*				
TOTAL	52	7.5	8	5	16	

\*CECA + FSE

Ce tableau concerne les frais engagés par Falck pour les 1674 personnes gérées par l'Osservatorio depuis le 01/01/1994 et jusqu'au 30/06/1999, date présumée du règlement de la situation du personnel .

Les coûts indiqués dans la colonne frais de départ concernent tous les frais soutenus pour la réinsertion du personnel en dehors de Falck, dont les primes de départ .

En ce qui concerne les coûts de la C.I.G.S, il a été tenu compte des coûts qui sont appliqués à Falck en application de la loi, mais également des coûts financiers relatifs à l'avance faite par Falck aux employés sur les sommes qui leur sont dues par l'INPS (Istituto Nazionale Previdenza sociale).

Dans la colonne gestion, il est tenu compte de tous les frais correspondant à la gestion du personnel pour la période considérée ( administration, feuilles de paie, fonctions sociétaires...).

Dans la colonne projets, les coûts relatifs à la ré-industrialisation du site destinés à la création de nouveaux emplois ont été retenus : coûts de cession des sites et assainissement des zones (projets PMI).

Les contributions CECA et FSE relatives à la requalification du personnel ont été déduites.

*En conclusion*, le coût de la restructuration pour l'entreprise Falck par employé est estimé à 30 millions de lires (environ 103.000 FF). hors versement des indemnités variées. Au total selon ce raisonnement (Falck+CEE) , le coût par employé est estimé à 176 225 FF.

Les modes de calcul harmonisés tableaux DIMITRI nous amènent à un montant qui tient compte d'autres éléments et qui porte le montant par employé à 45 900 euros (301 104 FF). Il s'agit d'estimations minimales.

## VI. Evaluation

### *Points forts :*

*Un dialogue social efficace :*

Les licenciements ont été évités grâce à la concertation avec les syndicats qui a engendré la signature de 32 accords complexes multipartites.

Falck et la commune de Sesto ont su entamer un dialogue fructueux avec les organisations syndicales , créer L'A.S.N.M et poser les bases d'un nouveau développement avec la " *Dichiarazione d'Intenti* " en mai 1997.

*Les mesures sociales actives ont été prépondérantes*

Le groupe Falck a réussi une reconversion industrielle sans trop de dégâts sociaux (encore une centaine de personnes en C.I.G.S dont certaines en formation, devraient avoir la possibilité de trouver un emploi à Sesto dans le cadre des nouvelles activités à venir )

*Des mesures de formation personnalisées pilotées dans l'urgence :*

La mise en place de l'Osservatorio a été très efficace et a permis de véhiculer une image positive de Falck, le contact avec le territoire a été important et a permis de croiser offre et demande d'emplois au plan local. La plus grande difficulté a consisté à faire passer la majorité des personnes en mobilité d'une culture de grande entreprise à une culture de petite entreprise . Le reclassement des salariés en externe a été un succès.

*Transformation d'une situation de crise en opportunité :*

L'A.S.N.M a fait le pari de relever le défi de transformer une situation de crise en opportunité de développement social et économique tout en améliorant la qualité de l'environnement par une valorisation des infrastructures et la création de parcs urbains.

L'Entreprise Falck, la commune, les partenaires sociaux ont décidé judicieusement d'exploiter une situation de crise en renforçant le système territorial local par la promotion de l'innovation et la transformation urbaine. La présence de Falck dont les activités sont à haute valeur ajoutée ( énergie, traitement des déchets..), d'Universités, de centres de recherche, de centres financiers, de PME innovantes devrait faciliter la mise en place de projets innovateurs.

*Une maîtrise de la communication :*

L'A.S.N.M a toujours fait preuve d'une grande capacité de communication et de promotion de ses actions envers le territoire et aussi bien en relation avec les acteurs locaux, nationaux ou internationaux.

*" Qui, il futuro è già cominciato " !*

L'étendue du site de Sesto, sa situation géographique particulièrement intéressante au cœur de l'Italie du Nord, moteur de l'économie italienne, la qualité des infrastructures (autoroutes liaisons ferroviaires , métro, proximité de l'aéroport de Linate) font de Sesto une zone industrielle particulièrement convoitée à l'avenir prometteur.

## *Points faibles*

### *La difficulté d'harmonisation des décisions :*

La difficulté d'harmoniser les décisions régionales et communales (plan régulateur) allongent considérablement la réalisation des travaux. La lenteur des procédures administratives liées au plan régulateur est à souligner (à titre d'exemple, Caltagirone a acheté des terrains en 1980 ,on ne commence à construire que 16 ans après).

Le manque de *coordination* entre les acteurs (ex : Chambre de Commerce de Milan, commune et Falck se sont parfois fait ressentir).

Des *conflits d'intérêt* entre partenaires sont à craindre dans certains domaines.

### *Les lenteurs administratives sont à déplorer :*

L'assainissement des terrains est urgente: loi 481/94, il semblerait que subsiste un problème de financement. Il est effectivement regrettable que le versement des fonds alloué soit souvent retardé.

Dans un autre domaine, des *lenteurs administratives* sont également relatives au fait que le législateur attribue les politiques actives du travail à un organisme central, le Ministère du Travail qui à son tour travaille avec ses articulations territoriales.

Les politiques de formation relèvent par contre des régions d'où une coordination difficile.<sup>7</sup>

## VII/ Enseignements

### *Mise en place d'un arsenal de lois et de financements :*

L'importance et la gravité de la crise qui a touché le Nord de Milan a amené les institutions, régionales, nationales et communautaires à mettre à la disposition du territoire de Sesto des instruments de loi et de financements qui devraient lui permettre de jouer un rôle de développement post industriel basé sur la flexibilité du travail, la sous-traitance, l'autonomie.

Il s'agit d'une expérience rare de reconversion sidérurgique en site urbain dans une des régions les plus riches d'Europe.

### *Création d'instruments opérationnels institutionnels innovateurs :*

L'administration locale et la province de Milan ont transformé la crise en opportunité et ont donné vie à des *instruments opérationnels ASNM, BIC, Forum, Centro lavoro Nord Milano innovateurs* .

### *L'Etat peut jouer un rôle important dans le cadre d'une politique territoriale :*

Pour que la politique de développement local soit efficace, un des

---

<sup>7</sup> Loi 85 du 21/12/78

instruments de programmation négociée a été approuvée par le Gouvernement (loi 262/96) pour :

- Faciliter les interventions en cours,
- Accélérer les procédures,
- Intégrer les politiques de développement, local, national et communautaire.

Cependant, une accélération de la mise en place des dispositifs et en particulier de l'assainissement des friches industrielles s'impose.

*Le rôle joué par les PME est un facteur clé de développement local :*

Pour réaliser de telles reconversions, il faut miser sur une formation des jeunes très pointue sur les secteurs des nouvelles technologies et des services.

En Italie, le modèle de districts est toujours prédominant, Sesto en prend le chemin avec Mediapolis.

Le développement de Sesto est parti du territoire et non pas de la filière productive. Il ne s'agit pas pour le bassin de Sesto d'une réelle reconversion mais plus d'une création par les acteurs locaux de nouvelles activités, la créativité et l'innovation sont donc à la base de tout développement.

*La coordination des différents dispositifs est primordial :*

Il faut compter sur des initiatives volontaristes (le responsable de l'Osservatorio) pour le règlement de situations d'urgence qui relèvent de délais à court terme. Parallèlement, il faut savoir gérer de façon concomitante et continue le *développement* qui relève du long terme.

## VIII Annexes

- Liste des personnes rencontrées
- Liste des documents obtenus
- Liste des lois

## Liste des personnes rencontrées

- Dott.G.Bianchi, député parlementaire
- Dottoressa M.C.Bisogni, Provincia di Milano, Assessore alla formazione professionale economia e lavoro, artigianato, commercio
- Dottoressa M.Bonfanti, Banca di Credito Cooperativo di Sesto S.Giovanni, Presidente
- Cesare Cerea, CGIL Lombardia (Sesto)
- Dottore B.Dragoni, Falck, responsabile smantellamento impianti
- Dottore C.Facca, Presidente Finlombarda, Finanziaria per lo Sviluppo della Lombardia)
- Dottore A.Falck, Presidente Falck
- Ing.F.Falck, Direttore Generale Falck
- Dottore R.Fantechi, Assolombarda, aera Gruppo Merceologico Metalmeccanici
- Dottore Ferrario, Président coopérative pour implantation falck
- Dottore A.Frizzi, responsabile progetti speciali, Falck (ex Osservatorio Falck)
- Dottore R.Galliano, Direttore Agenzia Sviluppo Nord Milano
- Dottore M.Grandi, Presidente BIC la Fucina (Business and Innovation Center)
- Dottore M.Gualzetti, Directeur du CRIS
- F.Maggi, responsabile staff del Sindaco di Sesto
- Dottore E.Menicone, Assolombarda, direttore settore G.Merceologico Metalmeccanici
- Vito Milano, segretario CISL, Unione di Milano
- C.Negro, Segretario Regionale UIL Lombardia
- F.Pancaldi, Amministratore Delegato Reconvertider
- G.Pasini, Nuovo Centro Direzionale
- Filippo Penati, Sindaco Città di Sesto S.Giovanni
- A.Perucconi, DRH Alcatel Italia, ex DRH Falck
- Ing.D.Petrella, Agenzia per l'Impiego della Lombardia, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale ( conversation téléphonique et réception de documents)
- Dottore F.Terragni, Président A.S.N.M
- Rencontre de sept personnes reclassées à l'extérieur de Falck

**LISTE DES DOCUMENTS OBTENUS (EN ITALIEN) :**

- Bilans Falck 91-93-93-94-95-96-97-98 1<sup>er</sup> semestre
- Plaquette récente de présentation Falck
- Bilan Banca di Credito Cooperativo di Sesto S.G
- Plaquette Finlombarda (société financière)
- Etude 91( 39 P.) parue dans l'Impresa, revue de Management :Falck à l'horizon 2000
- Etude Centro lavoro Nord Milano sur l'emploi à Sesto
- Etude OCDE (Leed) 1997, Industrial restructuring and local development, the case of Sesto
- Deux recherches réalisées par l'Université Cattolica de Milan sur l'Osservatorio Falck
- Statistiques sur la reconversion de la main d'œuvre " Osservatorio Falck "
- Reconverter, plaquette, plan de formation :reconversion sidérurgie
- 32 procès verbaux signés de réunions multipartenaires ayant entériné des accords (Ministère de l'Industrie, Ministère du Travail, région Lombarde, Provincia di Milano, Falck, Assolombarda, Syndicats, Municipalité de Sesto, A.S.N.M)
- Document de synthèse sur l'A.S.N.M réalisé par la Provincia di Milano
- Document A.S.N.M/ Municipalité Sesto/Falck : les grandes lignes stratégiques du développement territorial de la zone de Sesto, Scenari Nord Milano
- Plaquette et présentation du " concours d'idées international " relatif à l'aménagement d'un parc urbain à Sesto. Partenaires : Municipalité de Sesto, Provincia di Milano, groupe Falck
- Document de l'A.S.N.M : " Accordo di Programma " pour la réindustrialisation de la zone de Sesto
- Constitution du Forum pour le développement
- Documentation sur la réglementation du travail
- Articles de presse

## LISTE DES PRINCIPALES LOIS APPLIQUEES

	N° loi	Date	Nature
<b>Mesures économiques</b>	81	1981	Plan Davignon
	236	1993	Reconnaissance de Sesto comme zone en crise
	30	1994	Requalification des zones industrielles
	LR30-94	1994	Requalification de friches industrielles
	L 481	03/08/94	Financement du démantèlement/ Sidérurgie
	PIC Resider II	1994-1997	Soutien aux stratégies de reconversion
	341	1995	Financement de nouveaux investissements
	34	1996	Crédits bonifiés à l'artisanat
	DI 486	1996	Assainissement des friches industrielles
	262	1996	Programmation négociée
	35	1996	Soutien au développement des PME/PMI
	Loi financière	1998	Prêt d'honneur pour la création d'entreprises par des jeunes
	<b>Mesures sociales</b>	155	1981
223		23/07/91	Protection de la mobilité
236		1993	Intervention urgente en faveur de l'emploi
451		19/07/94	Dispositions urgentes relatives au préretraites
480		1994	Relative à la formation