Collection
INNOVATION
SOCIALE

FONDACTION

UN FONDS PLEINEMENT ENGAGÉ DANS LA FINANCE SOCIALEMENT RESPONSABLE

Sous la direction de
Benoît Lévesque

Avec la collaboration de Michel Rioux

Presses de l'Université du Québec

FONDACTION

UN FONDS
PLEINEMENT ENGAGÉ
DANS LA FINANCE
SOCIALEMENT RESPONSABLE

Membre de
L'ASSOCIATION NATIONALE DES ÉDITEURS DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier
bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096
Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

CANADA Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand
Boisbriand (Québec) J7H 1N7 – Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

FRANCE Sofédis, 11, rue Soufflot
75005 Paris, France – Tél. : 01 53 10 25 25

Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny
77403 Lagny, France – Tél. : 0160078299

BELGIQUE Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119
1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 027366847

SUISSE Servidis SA, chemin des Chalets 7
1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022960.95.32

Diffusion / Distribution (ouvrages anglophones) :

Independent Publishers Group, 814 N. Franklin Street
Chicago, IL 60610 – Tel. : (800) 888-4741

La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée — le « photocopillage » — s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

FONDACTION

UN FONDS PLEINEMENT ENGAGÉ DANS LA FINANCE SOCIALEMENT RESPONSABLE

Sous la direction de
Benoît Lévesque

Avec la collaboration de Michel Rioux

Presses de l'Université du Québec

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Vedette principale au titre :

Fondaction, un fonds pleinement engagé dans la finance socialement responsable

(Innovation sociale)
Comprend des références bibliographiques.
Publié en formats imprimé(s) et électronique(s).

ISBN 978-2-7605-4855-8
ISBN 978-2-7605-4856-5 (PDF)
ISBN 978-2-7605-4857-2 (EPUB)

1. Fondaction (Organisation) – Histoire. 2. Fonds d'investissement des travailleurs – Québec (Province) – Études de cas. I. Lévesque, Benoît, 1939- . II. Titre. III. Collection : Collection Innovation sociale.

HG5160.Q8F66 2017 332.63'2709714 C2017-941895-5
C2017-941896-3

Financé par le gouvernement du Canada | Funded by the Government of Canada | Canada

Conseil des arts du Canada | Canada Council for the Arts

SODEC Québec

Révision
Gislaine Barrette

Correction
Catherine Vaudry

Conception graphique
Richard Hodgson

Mise en page
Le Graphe

Dépôt légal : 4e trimestre 2017
› Bibliothèque et Archives nationales du Québec
› Bibliothèque et Archives Canada

© 2017 – Presses de l'Université du Québec
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Imprimé au Canada
G4855-1 [01]

REMERCIEMENTS

Notre recherche sur Fondaction a débuté en 2012 à la suite d'une double rencontre, celle de Léopold Beaulieu, PDG de Fondaction, et celle de Michel Rioux, syndicaliste et journaliste à la retraite, qui s'était engagé à écrire une histoire de Fondaction pour souligner son vingtième anniversaire (ce qui fut fait) (Fondaction, 2016[1]). Ces rencontres donnèrent lieu à un double accord : un premier avec le PDG de Fondaction, qui acceptait de faciliter une recherche indépendante (différente de l'histoire devant souligner le vingtième anniversaire), intéressé entre autres par une étude plus approfondie des 20 années d'existence de ce fonds dont il a été le cofondateur et le principal inspirateur ; un second avec Michel Rioux, qui consentait avec enthousiasme à s'associer à un chercheur universitaire pour réaliser des entrevues[2] avec les principaux artisans de cette institution financière et à mener des recherches dans les archives pour retracer les origines et décrire le démarrage de Fondaction. Ainsi, 27 personnes, soit principalement des administrateurs, des gestionnaires et des professionnels œuvrant pour la plupart au sein de Fondaction,

1. Michel Rioux a été l'auteur principal de cet ouvrage.
2. M. Rioux a utilisé une partie de ces entrevues pour la rédaction de son livre portant sur les 20 ans de Fondaction.

nous ont accordé des entrevues formelles, certaines personnes ayant été rencontrées à plus d'une reprise, notamment Léopold Beaulieu, qui nous a accordé de multiples entrevues comme s'il n'avait eu aucune contrainte eu égard à son travail ou son horaire. À plus d'une reprise, nous avons également rencontré Clément Guimond, Julien Lampron, Jacques Létourneau, Stephan Morency, Geneviève Morin, Claude Normandin, Pierre Patry, Daniel Simard et Me Jean Morency (un ami de Fondaction qui a participé entre autres à la rédaction des premières esquisses de la loi constitutive de Fondaction). De plus, d'autres gestionnaires et professionnels de Fondaction nous ont fourni, à notre demande, des informations sur des points bien précis; ce fut le cas notamment d'Amélie Lafortune, de Jean Marcotte et de Marie-Frédérique Savard. Nous les remercions tous très chaleureusement.

Une recherche réalisée avec autant de collaboration relève de la coproduction des connaissances. Nous pouvons même avancer qu'il n'y a pas de connaissance produite de manière isolée, sans relations, échanges, conversations ou discussions, et surtout sans les dettes sociales que créent forcément tous ces dons de temps, d'informations et de connaissances plus ou moins formalisées. Ainsi, certains mots, métaphores, explications, compréhensions et analyses, voire certains concepts, sont empruntés à des acteurs sociaux par les chercheurs qui écrivent ou qui rendent compte de ce qu'ils ont compris de leurs réalisations et de leurs explications. Ceux et celles qui ont créé et développé Fondaction ont produit des savoirs et des connaissances à partir de leurs pratiques, parfois en association avec des chercheurs et des consultants. Cela est encore plus vrai d'un fonds de développement dont la richesse est constituée non seulement de capitaux (financiers), mais aussi d'informations et de connaissances, notamment celles concernant les actionnaires qui y déposent leur épargne et celles des entreprises qui bénéficient du capital de développement, sans oublier des parties prenantes de plus en plus nombreuses. Dans cet ouvrage, nous avons essayé de relever le plus possible les noms des personnes qui y ont été actives et créatives, tout en sachant que notre bonne volonté ne nous a pas empêché de commettre plusieurs oublis. Nous remercions donc toutes ces personnes, espérant qu'elles se reconnaîtront et que le lecteur les découvrira, si ce n'est déjà fait.

Nous remercions également deux collègues qui ont accepté de collaborer avec nous pour deux chapitres (les chapitres 5 et 6) que nous retrouvons dans la seconde partie du présent ouvrage, apportant des compétences et des expertises qui nous manquaient. Ainsi, Marie-France Turcotte, de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM), a réalisé une recherche sur la responsabilité sociétale de Fondaction à la tête d'une équipe qui comprend Chantal Hervieux, Marie-Andrée Caron, Étienne Clermont et Marie-Claude Allard

(voir leurs notices biographiques). Cette étude apporte une valeur ajoutée au présent ouvrage et nous a inspiré pour caractériser les différentes phases de développement de Fondaction. De même, Gilles L. Bourque, économiste associé à l'Institut de recherche en économie contemporaine (IRÉC) et directeur de la *Revue vie économique*, a mené une recherche sur l'impact de Fondaction qui laisse bien voir la contribution de ce fonds au développement économique du Québec, un ajout également indispensable à notre analyse des phases de développement concernant la configuration interne et le fonctionnement de Fondaction. Nous sommes aussi très reconnaissant à Léopold Beaulieu, Gilles L. Bourque, Michel Rioux et Martine Vézina (professeure, HEC Montréal) d'avoir accepté de nous lire et de nous transmettre leurs précieux commentaires. Nous remercions également Matthieu Roy, agent de recherche au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), qui nous a fait plusieurs suggestions pour améliorer la présentation et la qualité du texte et même préciser certains contenus. Nos remerciements également à Fondaction pour l'aide financière à l'édition. Enfin, nous demeurons entièrement responsable du contenu des chapitres que nous avons écrits, à commencer par les erreurs et raccourcis qu'on pourra y retrouver.

En terminant, nous devons avouer que notre intérêt pour mener cette recherche a été stimulé par plusieurs recherches antérieures sur les fonds de développement que nous avons réalisées avec Marguerite Mendell[3] (Université Concordia) et plusieurs autres collègues sur plus de deux décennies[4], notamment le regretté Paul R. Bélanger, Marie J. Bouchard (ESG-UQAM), Bouchra M'Zali (ESG-UQAM), Gilles L. Bourque (IRÉC), Omer Chouinard (Université de Moncton), Jean Desrochers (Université de Sherbrooke), Corinne Gendron (ESG-UQAM), Joël Lebossé (à l'époque chercheur indépendant), Denis Martel (alors à l'Université de Sherbrooke et maintenant à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue [UQAT]), Ralph Rouzier (consultant), Carol Saucier (Université du Québec à Rimouski [UQAR]) et Solange van Kemenade (chercheuse associée à l'Université d'Ottawa). Nous nous excusons auprès des chercheurs et collaborateurs que nous avons pu oublier. En outre, nous devons remercier les responsables de la recherche et de la formation de différentes organisations, dont le regretté Michel Doré de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), Michel Blondin de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et du Fonds de solidarité, ainsi que Vincent van Schendel et Michel Lizée du Service à la collectivité

3. Avec Marguerite Mendell, nous avons réalisé le premier inventaire des fonds de développement au Québec (Lévesque, Mendell et van Kemenade, 1995, 1997) et avons créé à l'époque le groupe PRO-FONDS qui réunissait une dizaine de membres, chercheurs et acteurs de terrain.

4. Pour une liste des publications réalisées dans ce domaine, voir Lévesque (2013a).

de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), ces deux derniers ayant été les premiers à nous avoir demandé de travailler sur les fonds de développement, au début des années 1990, afin de relever les conditions qui pourraient rendre ces outils intéressants pour le développement économique du Québec et de ses régions, notamment en matière de création d'emplois et de développement durable.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS VII

LISTE DES ENCADRÉS, FIGURES ET TABLEAUX XVII

LISTE DES SIGLES XXI

INTRODUCTION. 1
Benoît Lévesque

1. Les fonds de travailleurs : une innovation québécoise 4
2. Les fonds de travailleurs au Canada : des réalisations nombreuses mais problématiques 5
3. Une étude de cas : Fondaction. 10

PARTIE 1
Origine et principales phases de développement de Fondaction

Introduction de la partie 1 13
Benoît Lévesque

1 L'origine de Fondaction, une initiative de la CSN 19
Benoît Lévesque

1. La CSN, un terrain fertile d'intervention économique 20
   1.1. Un syndicalisme complété par la coopération 20
   1.2. Nouvelles sources d'inspiration pour l'intervention économique. 26

1.2.1. Une économie contrôlée par les travailleurs et des entreprises autogérées 27
1.2.2. Une économie sociale qui se veut solidaire 29
1.2.3. Le développement durable et la finance responsable et solidaire 31
2. La conception de Fondaction, une longue gestation (1984-1995) . . . 32
2.1. Débats internes et résistance externe à la création d'un Fonds CSN 33
2.1.1. Débats à la CSN pour la création d'un fonds de travailleurs 33
2.1.2. Refus des libéraux d'autoriser un fonds de travailleurs CSN 35
2.2. Évolution de l'idée d'un fonds de développement au sein de la CSN 38
2.2.1. Le Fonds de développement populaire du Québec (1985) 39
2.2.2. Le Fonds de développement de la CSN (1988) 41
2.2.3. Fondaction, le Fonds de développement de la CSN pour la coopération et l'emploi (1995) 44

2 Le démarrage de Fondaction : un engagement intense des employés, des collaborateurs et des partenaires (1995-2000) 51
Benoît Lévesque
1. Le prédémarrage : sept mois de travail intense 52
1.1. Le soutien indéfectible et déterminant de la CSN et de ses partenaires 53
1.2. Une structure légère de gouvernance et de coordination des opérations 54
1.2.1. Une gouvernance en formation 55
1.2.2. Le comité des collaborateurs 56
1.2.3. L'équipe de gestion des activités courantes 58
1.2.4. Le comité de commercialisation 59
1.3. Le lancement et la préparation de la souscription 60
2. Le démarrage des activités (1996-2000) 60
2.1. Gouvernance, gestion des activités et principaux résultats 61
2.1.1. Le conseil d'administration et l'assemblée générale . . . 61
2.1.2. De l'équipe de gestion au comité des opérations 63
2.1.3. Les résultats : actifs, rendements et frais d'exploitation 66

2.2. Le démarrage des activités de souscription 70
2.2.1. Prévisions, cibles pour la souscription, choix d'un mécanisme. 70
2.2.2. La réussite de la souscription repose sur trois piliers . . . 78
2.3. Le démarrage des activités d'investissement 80
2.3.1. Politique de l'investissement : entreprises recherchées et critères d'investissement 81
2.3.2. Des premiers investissements en entreprise à la mise en place d'une structure d'investissement . . . 83
Conclusion 91

3 Une croissance continue dans un environnement turbulent : un travail d'institutionnalisation déterminant (2000-2010) 93
Benoît Lévesque
1. Une croissance continue, mais des rendements inférieurs aux attentes. 94
1.1. Croissance de l'actif, du nombre d'actionnaires et de l'investissement 94
1.1.1. Croissance du nombre d'actionnaires et des montants souscrits 94
1.1.2. Croissance des investissements et emplois créés ou maintenus 96
1.2. Des rendements qui exigent des mesures correctrices 100
1.2.1. Des rendements négatifs pour Fondaction, mais positifs pour l'actionnaire 100
1.2.2. Une partie des difficultés rencontrées provient d'un environnement turbulent et de la nécessité d'un apprentissage 103
1.2.3. Des repositionnements constants, des effets à moyen terme 105
2. Un renforcement de la gouvernance et une explicitation des objectifs spécifiques (une « croissance » qualitative). 109
2.1. Gouvernance et planification stratégique 110
2.1.1. Gouvernance institutionnelle et gouvernance organisationnelle (structure opérationnelle) 110
2.1.2. Planification stratégique et intention stratégique. 120
2.2. Explicitation et opérationnalisation des objectifs spécifiques . . . 123
2.2.1. Une finance qui soutient la responsabilité sociétale des entreprises et qui investit de plus en plus dans l'économie sociale 124
2.2.2. Politique environnementale et développement durable 130
Conclusion 144

4 Une seconde croissance, vers la maturité de Fondaction (2011-2016) 149
Benoît Lévesque
1. Une croissance modérée et des rendements positifs plus stables. . . . 150
1.1. Une croissance réelle, mais plus faible que celle de la période précédente 151
1.2. Des frais d'exploitation inférieurs et des rendements supérieurs à ceux observés au cours de la période précédente. . . 154
1.3. Contribution de la souscription et des bénéfices à la croissance de l'actif net 158
1.4. Augmentation du nombre d'actionnaires : un défi pour la croissance de l'actif 161
1.4.1. Une augmentation annuelle nette du nombre d'actionnaires de moins en moins élevée. 161
1.4.2. La retenue sur le salaire (RSS) et la cotisation forfaitaire. 163
1.4.3. Quelques caractéristiques des actionnaires : sexe, âge et région 165
1.4.4. Appartenance syndicale des actionnaires et engagement de la CSN 168
2. Des investissements plus diversifiés et des effets structurants plus cohérents 171
2.1. Un repositionnement de l'investissement : une vision intégrative et plus précise. 173
2.2. Le capital de développement : diversité des formes et effets structurants 178
2.2.1. Trois types d'investissements dans les entreprises québécoises. 178
2.2.2. Des effets structurants à diverses échelles 186
2.3. Les autres investissements : sécurité et complémentarité 208
3. Une gouvernance stabilisée et une gestion participative des activités. 213
3.1. Une gouvernance institutionnelle misant sur l'indépendance et l'engagement de ses administrateurs 214
3.1.1. Le contexte de la gouvernance actuelle. 214
3.1.2. La composition du conseil d'administration et ses comités 216
3.1.3. Une gouvernance institutionnelle misant sur la rigueur et le partenariat 221
3.2. Une gestion des opérations qui valorise la participation et l'innovation 223
3.2.1. La présidence-direction générale et la structure organisationnelle 223

3.2.2. Les responsabilités des modules et l'organisation du travail 232
3.3. Un réseau de plus en plus diversifié et étendu à partir des parties prenantes et d'engagements externes 247
3.3.1. La problématisation des parties prenantes : son évolution récente 248
3.3.2. Les parties prenantes de Fondaction 250
3.3.3. La CSN et les membres du Carrefour financier solidaire : des parties plus prenantes que les autres ? . . . 262
3.3.4. Les « engagements externes » : un réseau de plus en plus étendu orienté vers la mission. 268
Conclusion 278
La croissance de Fondaction, toujours un enjeu 278
Les investissements relevant de la finance socialement responsable, des entreprises « sociales » 281
Une saine gouvernance combinée à une gestion participative 286

PARTIE 2
Responsabilité sociétale, finance socialement responsable et retombées socioéconomiques
Introduction de la partie 2 291
Benoît Lévesque

5 Fondaction, un entrepreneur institutionnel dans le domaine de la finance responsable 297
Marie-France Turcotte, Chantal Hervieux, Marie-Andrée Caron, Étienne Clermont et Marie-Claude Allard
1. Le cadre théorique : l'entrepreneur institutionnel et ses idéaux 299
2. La méthode d'observation de la contribution au développement durable de Fondaction 301
3. Le contexte : finance socialement responsable et élargissement de l'action syndicale 303
4. Le développement durable comme source de différenciation 306
5. Le levier financier : forcer la main pour le développement durable . . . 311
6. Les outils et les normes pour le développement durable 316
7. Apprendre et théoriser le développement durable au niveau systémique 321
8. Les réseaux et les alliés pour le développement durable 325
9. Limites et inertie 327
Conclusion 329

6 Fondaction : les impacts de 20 ans d'action 331
Gilles L. Bourque
1. L'industrie du capital de risque et de développement : un bref aperçu. 332
2. La contribution de Fondaction à l'économie québécoise : quelques statistiques clés. 336
3. La contribution de Fondaction à l'identité économique québécoise : trois créneaux privilégiés 345
   3.1. Services financiers et d'assurance 345
   3.2. Économie sociale et solidaire (ÉSS) 348
   3.3. Technologies propres et entreprises aux pratiques durables . . . 350

Conclusion 354

CONCLUSION 357
Benoît Lévesque
1. Trois phases de développement : continuité, mais aussi particularité de chacune 361
2. Vers un autre modèle de « développement » ? 365
   2.1. Une innovation québécoise selon deux variantes 365
   2.2. Inscription de Fondaction dans le modèle québécois de développement 368

ANNEXES
Annexe 1 – Liste des rapports annuels et des rapports de développement durable de Fondaction 375
Annexe 2 – Documents d'archives 377
Annexe 3 – Liste des entrevues. 381

BIBLIOGRAPHIE. 385

NOTICES BIOGRAPHIQUES. 407

LISTE DES ENCADRÉS, FIGURES ET TABLEAUX

Encadrés

Encadré 1.1 La Caisse d'économie des travailleurs réunis de Québec (CTRQ), une source d'inspiration inépuisable pour les outils collectifs de la CSN 23

Encadré 1.2 Loi constituant Fondaction, le Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux pour la coopération et l'emploi (extrait de la loi telle qu'adoptée en 1995) 46

Encadré 3.1 Processus de détermination de la pertinence des enjeux de développement durable de Fondaction (2008-2010) 143

Encadré 4.1 Léopold Beaulieu : militant syndical, militant coopératif et entrepreneur socialement responsable 225

Encadré 6.1 Le Fonds Biomasse Énergie. 347

Encadré 6.2 Filaction 350

Encadré 6.3 Coop Carbone 352

Figures

Figure 1.1 Les outils collectifs de la CSN. 49

Figure 2.1 Évolution de l'actif total et de l'actif net (1996-2000) en M$ . . . 67

Figure 2.2 Évolution du nombre d'actionnaires de Fondaction (1996-2000). 74

Figure 2.3 Actionnaires souscrivant par DAS (1996-2000). 75

Figure 2.4 Répartition du nombre d'actionnaires selon la région administrative (2000). 77

Figure 3.1	Rendement annuel de Fondaction (2001 à 2010)	101
Figure 3.2	La gouvernance institutionnelle de Fondaction : conseil d'administration et comités	113
Figure 3.3	Structure organisationnelle (2010)	116
Figure 3.4	Investissement dans les entreprises d'économie sociale (en M $)	129
Figure 4.1	Rendement annuel de Fondaction (2011 à 2016)	157
Figure 4.2	Illustration des fonds spécialisés dans lesquels Fondaction a investi (2016)	199
Figure 4.3	Structure et acteurs du secteur de la finance solidaire et responsable au Québec	202
Figure 4.4	Le conseil d'administration et ses comités (2016)	220
Figure 4.5	La structure organisationnelle de Fondaction (2016)	231
Figure 4.6	Cartographie des parties prenantes de Fondaction (2014)	253
Figure 4.7	Les institutions du Carrefour financier solidaire	263
Figure 5.1	Capacité d'influence de Fondaction par le biais de ses placements	315
Figure 5.2	Influence de Fondaction par l'entremise de ses placements dans les sociétés privées	316
Figure 6.1	Évolution de l'industrie du capital de risque (1998-2013) et croissance annuelle des investissements, indice base 100 (1998)	334
Figure 6.2	Évolution de l'industrie et des fonds de travailleurs au Québec (1998-2013) et croissance annuelle des investissements, indice base 100 (1998)	335
Figure 6.3	Évolution de l'actif total (1996-2014) (en M $)	336
Figure 6.4	Répartition des actifs (2000-2014) (en M $)	337
Figure 6.5	Les rendements selon les types d'actif (2007-2014) (en %)	338
Figure 6.6	Répartition sectorielle du capital de développement (2000-2014) (en %)	339
Figure 6.7	Répartition régionale du capital de développement (2004-2014) (en %)	341
Figure 6.8	Emplois maintenus et créés (2000-2014)	342
Figure 6.9	Les impacts sur la valeur ajoutée et les revenus fiscaux (2000-2014) (en M $)	343
Figure 6.10	La chaîne de valeur de Fondaction	355
Figure C.1	Pour son 15e anniversaire, Fondaction dévoile une imposante œuvre d'art du designer industriel Michel Dallaire	360

Tableaux

Tableau 2.1 Montants des salaires et des honoraires comparés aux frais d'exploitation 65

Tableau 2.2 Pourcentage des actionnaires provenant d'un syndicat affilié à la CSN, d'autres syndicats, de non-syndiqués ou sans appartenance syndicale déclarée 76

Tableau 2.3 Relevé des investissements dans des entreprises québécoises : répartition par secteur d'activité (31 mai 1999) 86

Tableau 3.1 Croissance des composantes de l'investissement à impact économique québécois 98

Tableau 3.2 Nombre d'emplois créés ou maintenus (2001-2010) 99

Tableau 3.3 Rendement composé annuel de Fondaction au 31 mai 2010 . . . 102

Tableau 3.4 Rendement composé annuel au 31 mai 2010, en tenant compte des crédits d'impôt, pour un actionnaire ayant souscrit régulièrement par RSS au cours de la plus récente période 102

Tableau 4.1 Comparaison de la croissance de la période 2001-2010 avec celle de la période 2011-2016 154

Tableau 4.2 Frais d'exploitation : comparaison des types de frais pour les années financières 2011 et 2016 (au 31 mai) 155

Tableau 4.3 Montant des souscriptions et des rachats de 2011 à 2016 (au 31 mai) 159

Tableau 4.4 Contribution de la souscription et des bénéfices nets à la croissance de l'actif net (2011-2016) 160

Tableau 4.5 Croissance du nombre d'actionnaires (2011 et 2016) 162

Tableau 4.6 Comparaison de la cotisation par RSS avec la cotisation forfaitaire (2011 et 2016) 163

Tableau 4.7 Nombre des RSS et du montant de leurs contributions annuelles de 2011 à 2016 164

Tableau 4.8 Âge des actionnaires de Fondaction 166

Tableau 4.9 Pourcentage des actionnaires selon la population active des régions du Québec (2015) 167

Tableau 4.10 Appartenance syndicale des actionnaires de Fondaction 169

Tableau 4.11 Les investissements à impact économique québécois : trois groupes d'investissements (2011-2016) 179

Tableau 4.12 Investissements financiers selon les secteurs d'activité (en M $) 194

Tableau 4.13 Montants investis et dossiers retenus selon quatre grandes catégories de région (2013) 205

Tableau 4.14 Pourcentages des actionnaires et des investissements selon les régions (2006-2011-2016) 206

Tableau 4.15 Investissements à impact économique québécois et « autres investissements » (2011-2015) (en M $) 210
Tableau 4.16 Nombre et transformation des modules (2011-2016) 234
Tableau 4.17 Calendrier de réalisation : l'itinéraire et l'intention stratégique (juin 2015) 244
Tableau 4.18 Parties prenantes de Fondaction, à partir des cartographies 2006, 2010 et 2014 255
Tableau 4.19 Engagements externes de Fondaction N = 31 (2014 et 2016) 271
Tableau 5.1 Rapports de développement durable publiés par Fondaction . . . 302
Tableau 5.2 Importance relative de différents mots clés dans les rapports de développement durable de Fondaction. 308
Tableau 5.3 Importance relative des mentions de différentes parties prenantes dans les rapports de développement durable de Fondaction 309
Tableau 5.4 Occurrences du mot *développement* dans les cinq rapports de développement durable de Fondaction. 310
Tableau 5.5 Nombre de mentions de Fondaction et d'autres mots clés dans les médias selon la banque de données Factiva 310
Tableau 5.6 Modalités de participation et capacité d'influence associées aux diverses formes d'investissements. 313
Tableau 5.7 Standards de responsabilité sociale et de développement durable adoptés par Fondaction ou le Carrefour d'économie solidaire 318
Tableau 5.8 Prix liés au développement durable obtenus par Fondaction, son président, le Carrefour financier solidaire ou ses immeubles. 320
Tableau 5.9 Prix liés au développement durable obtenus par des entreprises financées par Fondaction (2012-2013) 321
Tableau 5.10 Comparaison entre la mission de Fondaction et les indicateurs chiffrés de sa performance économique utilisés dans ses rapports de développement durable 328

LISTE DES SIGLES

Ai2L	Association internationale du logiciel libre
ACCRI	Association canadienne du capital de risque et d'investissement
ACEF	Associations coopératives d'économie familiale
AMF	Autorité des marchés financiers
AQME	Association québécoise pour la maîtrise de l'énergie
ARC	Archives de la CSN
ARF	Archives de Fondaction
ARM	Archives du bureau d'avocats Morency
ARUC	Alliance de recherche universités-communautés
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CCM	Cycle Capital Management
CCQ	Conseil de la coopération du Québec
CD	Capital de développement
CDC	Comité de développement corporatif
CDP	Carbon Disclosure Project
CDPQ	Caisse de dépôt et de placement du Québec
CDR	Coopérative de développement régional
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CETTQ	Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs de Québec
CFS	Carrefour financier solidaire

CFSL	Conseillers financiers du Saint-Laurent
CIRIEC	Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives
CQCM	Conseil québécois de la coopération et de la mutualité
CQDD	Centre québécois de développement durable
CRT	Comité des relations de travail
CSD	Centrale des syndicats démocratiques
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CTCC	Confédération des travailleurs catholiques du Canada
CTRQ	Caisse d'économie des travailleurs réunis de Québec
DAS	Déduction à la source
DD	Développement durable
DOSI	Développement organisationnel et systèmes d'information
DPA	Débits préautorisés
DSI	Développement solidaire international
EQPC	Entreprises québécoises à petite capitalisation
ESG	Enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance
ESG-UQAM	École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal
ÉSS	Économie sociale et solidaire
FCEQ	Fédération des caisses d'économie du Québec
FFP	Fonds de formation professionnelle
FIDD	Fonds d'investissement en développement durable
FQCF	Fédération québécoise des coopératives forestières
FSC	Forest Stewardship Council
FSR	Finance socialement responsable
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
GES	Gaz à effet de serre
GRI	Global Reporting Initiative
HEC	École des hautes études commerciales
HFSB	Hedge Fund Standard Board
ILPA	Institutional Limited Partners Association
IRÉC	Institut de recherche en économie contemporaine
ISO	Organisation internationale de normalisation
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
MCeX	Marché climatique de Montréal
NPD	Nouveau Parti démocratique
OBNL	Organisme à but non lucratif
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PCAA	Papier commercial adossé à des actifs non bancaires
PGEQ	Programme des gestionnaires en émergence du Québec
PIR	Principes pour l'investissement responsable
PLC	Parti libéral du Canada

PME	Petites et moyennes entreprises
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PQ	Parti québécois
PIR	Principes pour l'investissement responsable (*Principles for Responsible Investment*)
RA	Rapport annuel
RDD	Rapport de développement durable
REER	Régimes enregistrés d'épargne-retraite
RF	Responsable Fondaction
RFR	Responsable Fondaction régional
RISQ	Réseau d'investissement social du Québec
RRQ	Régime de rentes du Québec
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RSS	Retenue sur le salaire
RVER	Régime volontaire d'épargne-retraite
SDA	Société de développement Angus
SDI	Société de développement industriel
S&P TSX	Standard & Poor's Toronto Stock Exchange
s.e.c.	Société en commandite
UQAM	Université du Québec à Montréal

INTRODUCTION

Benoît Lévesque

Les fonds de travailleurs québécois représentent des réalisations exemplaires du modèle québécois[1] de seconde génération qui a pris forme dans les années 1980 et qui s'est affirmé dans les années 1990 (Bourque, 2000; Lévesque, 2003). Le modèle québécois de première génération a été celui de la Révolution tranquille (1960-1980), un modèle où les innovations institutionnelles se sont multipliées principalement à l'initiative de l'État québécois, dans le cadre d'un compromis patronat et syndicats (Brunelle, 1978). Ces innovations ont pu être observées dans le domaine du développement social avec la réforme scolaire et celle de la santé et dans le domaine du développement économique avec la mise en place d'importantes sociétés d'État et la première politique de développement régional à la suite de l'expérience du Bureau de l'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ) (Jean, 2016). Le modèle québécois de seconde génération donne lieu à de nombreuses innovations sociales dans les domaines social et économique, le plus souvent à l'initiative de la société civile

1. Le terme *modèle québécois* n'est pas pris dans un sens normatif mais comme une configuration qui caractérise cette « société distincte » selon diverses dimensions de son développement, notamment le mode de régulation (la place respective de l'État, du marché et de la société civile) et les formes de coordination prédominantes tels la concurrence, le partenariat et la concertation (Lévesque, 2003).

(mouvement syndical, groupes de femmes, groupes communautaires, groupes environnementaux) avec le soutien de l'État québécois, comme en témoignent les centres de la petite enfance dans le domaine social et les fonds de travailleurs dans le domaine économique. Enfin, on peut se demander si, dans les années 2010, on ne serait pas entrés dans une phase de transition vers un modèle de troisième génération (Lévesque et Bourque, 2009 ; Lévesque, 2012).

Dans cette perspective, les fonds de travailleurs créés à l'initiative des syndicats québécois représentent non seulement une innovation sociale, mais aussi une matrice d'innovation mettant en relation à la fois l'épargne-retraite et le financement des entreprises tout en incluant des visées socioéconomiques. Sous cet angle, ils relèvent de la « finance socialement responsable[2] » et plus largement de l'économie sociale, même s'ils n'ont pas pour principal objectif d'investir dans les entreprises collectives (Lévesque, 2011). Le présent ouvrage porte exclusivement sur Fondaction, le Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) pour la coopération et l'emploi[3] (désormais Fondaction) qui a été créé en 1995, soit 12 ans après la fondation du Fonds de solidarité de la Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec (FTQ) en 1983. On comprendra que Fondaction répond à des objectifs génériques relativement similaires à ceux du Fonds de solidarité, soit fournir du capital patient aux petites et moyennes entreprises (PME) en vue de la création d'emplois et favoriser l'épargne-retraite à faible coût pour les travailleurs. Ces objectifs génériques sont au cœur de la mission des « vrais fonds de travailleurs » (Alliance des fonds d'investissement de travailleurs, 1995 ; Centre canadien du marché du travail et de la productivité, 1995).

Toutefois, les deux fonds de travailleurs québécois ne sauraient être confondus, ayant tous les deux une identité propre et évoluant selon une trajectoire bien définie. En premier lieu, ils ont interprété les objectifs génériques de manière différente en ce qui concerne, par exemple, le choix des finalités de leurs activités, sans oublier que l'un est apparu en 1983 et l'autre en 1996. En deuxième lieu, ils se sont donné des objectifs

2. En ce qui concerne Fondaction, son PDG, Léopold Beaulieu, explique sa préférence pour la « finance socialement responsable » de la façon suivante : « Je préfère le terme de "finance socialement responsable" à celui d'"investissement socialement responsable". […] Car il s'agit, selon moi, d'une manière différente de faire de la finance qui tient compte non seulement de l'aspect financier et économique, mais aussi de l'aspect écologique et social » (Léopold Beaulieu, cité dans Vallée, 2013).

3. Comme nous le verrons dans le chapitre 1, cette désignation de Fondaction évoque certains de ses objectifs spécifiques, soit ceux concernant la coopération, les entreprises autocontrôlées et la gestion participative.

spécifiques, en lien avec l'histoire, la culture organisationnelle et l'ancrage dans le monde ouvrier de la centrale syndicale qui en a été le promoteur. Ainsi, le Fonds de solidarité a pour objectifs spécifiques d'assurer la formation économique des travailleurs et une forte présence en région alors que Fondaction promeut la participation des travailleurs (et l'entreprise autocontrôlée) et le développement durable. Ces différences sont énoncées dans les attendus de leur loi constitutive respective. Enfin, le gouvernement du Québec reconnaît de plus en plus leurs objectifs spécifiques, y compris leur contribution au développement économique du Québec, comme le révèlent le plan économique de 2016 et celui de 2017[4].

En somme, les objectifs génériques des fonds de travailleurs québécois posent les bases d'une matrice d'innovation puisqu'ils mettent en relation des objectifs séparés dans la plupart des autres institutions financières. En reliant l'épargne-retraite au capital de risque et à la création d'emplois, d'une part, et en prenant en considération des objectifs financiers et des objectifs socioéconomiques, d'autre part, ils sont contraints d'innover, c'est-à-dire de faire ce qu'aucune autre institution financière ne fait de manière aussi explicite et affirmée. De plus, les objectifs de chacun de ces deux fonds engendrent également des innovations qui vont au-delà de la seule reconnaissance des externalités de l'activité économique, d'où l'intérêt pour nous d'une étude de Fondaction (CSN) à la suite de celle que nous avons réalisée sur le Fonds de solidarité, il y a déjà plusieurs années (Lévesque *et al*., 2000). Disons maintenant que le potentiel de développement d'un fonds d'investissement dans les entreprises repose non seulement sur son actif, mais aussi sur les connaissances et les informations que lui livrent les entreprises qui s'adressent à lui, sans oublier les partenariats avec d'autres fonds d'investissement. Enfin, le concept de fonds de travailleurs avec ses objectifs socioéconomiques est bien une innovation québécoise qui s'appuie sur des conditions qui lui permettront d'émerger et de connaître du succès par la suite, dont la participation des syndicats québécois aux caisses d'économie.

4. Ainsi, des pages distinctes leur sont réservées dans *Le plan économique du Québec* (Gouvernement du Québec, 2016) : pour Fondaction (B-230-231), il est question d'investissement dans les technologies vertes et l'encouragement du développement durable ; pour le Fonds de solidarité, on parle de l'accroissement des investissements stratégiques et des aménagements à la norme d'investissement (B-232-233). Cette reconnaissance est à nouveau affirmée en 2017. Voir *Le plan économique du Québec* (Gouvernement du Québec, 2017b, B-142-143).

1. Les fonds de travailleurs : une innovation québécoise

Pour mettre sur pied un fonds de travailleurs, il faut pouvoir compter sur au moins trois éléments : 1) l'existence d'une épargne-retraite volontaire donnant droit à des crédits d'impôt à travers un régime complémentaire, comme c'est le cas au Canada des régimes enregistrés d'épargne-retraite (REER) ; 2) la possibilité d'une compensation supplémentaire se traduisant par un crédit d'impôt pour ceux et celles qui investiront leur épargne-retraite volontaire dans le capital de risque et le capital de développement[5] en raison des risques plus élevés que comportent ces investissements ; 3) la présence d'une volonté d'une organisation syndicale ayant des ressources humaines et même financières pour soutenir l'émergence d'un tel fonds et encourager ses membres à y investir une partie de leur épargne-retraite (ce qui ne va pas de soi, car les entreprises qui reçoivent ces investissements sont des PME peu syndiquées). À ces trois conditions, on peut ajouter une ouverture de la part des entrepreneurs qui accepteront le soutien d'un fonds de travailleurs créé à l'initiative d'une centrale syndicale, même si ces fonds sont des institutions autonomes.

Dans cette perspective, un fonds de travailleurs ne peut être mis sur pied dans n'importe quel pays puisque cela suppose non seulement un groupe porteur, mais aussi une volonté politique du gouvernement et une ouverture du patronat à l'égard d'un partenaire proche des syndicats. Dans de nombreux pays, on retrouve des fonds de retraite qui recueillent l'épargne des salariés et qui la placent dans des titres financiers relativement sécuritaires. Ainsi, au Québec, « l'épargne-retraite représente 80 % des avoirs financiers des Québécois », mais cette épargne, qui est investie « dans des produits financiers à faible risque ou très liquides », est confiée « à des investisseurs institutionnels qui investissent peu – pour ne pas dire qu'ils sont quasiment absents – en actions d'entreprises québécoises » (Deloitte, 2013). Dans ce contexte, les fonds de travailleurs constituent une innovation audacieuse puisque 60 % de leurs actifs sont investis dans les entreprises québécoises sous forme de capital patient et sans garantie (huit à dix ans). En raison de ces investissements dans

5. Le capital de développement (CD) peut être pris selon deux significations différentes. En premier lieu, il désigne le capital de risque (investissement sans garantie) orienté vers une finalité sociale, soit la création d'emplois, le développement régional, voire le développement durable (Zerdani, Mendell et Bourque, 2014 ; Lévesque, 2013a ; Lévesque *et al.*, 2003). En deuxième lieu, le capital de développement désigne le plus souvent des investissements réalisés dans des entreprises en développement ou en expansion à la différence du capital de risque plutôt orienté vers les premières phases de développement. Voir Deloitte (2013) qui s'inspire de la définition qu'en donne Réseau Capital, le réseau du capital d'investissement du Québec (<http://www.reseaucapital.com/>, consulté le 30 juillet 2017). Nous y reviendrons dans les chapitres suivants. Voir également Gilles L. Bourque dans le chapitre 6 du présent ouvrage.

des PME non cotées en Bourse (pour la plupart), les fonds de travailleurs deviennent coactionnaires (actionnaires minoritaires, sauf exception), d'où une convention d'actionnaires précisant les conditions et exigences de cette participation.

Pour bénéficier des crédits d'impôt, les sommes comptabilisées comme des investissements dans les PME doivent être des investissements sans garantie, soit du capital-actions ou des formes complémentaires tels des « débentures » ou des prêts « participatifs » non garantis, à la différence des hypothèques. La seule façon de réduire les risques pour un fonds de travailleurs est de miser sur le potentiel de l'entrepreneur et de son équipe, d'une part, et sur la qualité du projet d'entreprise, d'autre part. Cela suppose un accompagnement particulier et des compétences différentes de celles des banquiers ou même des courtiers en fonds de placement; ces derniers peuvent s'appuyer sur un historique des titres qu'ils achètent. En raison des risques élevés que représentent les investissements dans le capital de développement, les gouvernements du Canada et du Québec accordent aux actionnaires des fonds de travailleurs des crédits d'impôt (ces avantages financiers vont directement aux épargnants et non au fonds comme tel).

À notre connaissance, il n'existe pas de fonds de travailleurs dans le capital de risque ailleurs qu'au Canada, à l'exception du Sénégal où un tel fonds a été créé (Caron, 2004)[6]. Le cas sénégalais révèle l'importance des conditions préalables pour la création d'un fonds de travailleurs et les difficultés de transfert de cette matrice d'innovation. Pour un pays en voie de développement, il faut ajouter comme conditions préalables la capacité d'épargne des travailleurs et l'existence d'une culture entrepreneuriale (Caron, 2004, p. 245-246).

2. Les fonds de travailleurs au Canada : des réalisations nombreuses mais problématiques

Les fonds de travailleurs canadiens, soit à l'extérieur du Québec, nous apprennent que, même avec des conditions préalables apparemment similaires, le succès et la pérennité ne sont pas assurés. Ainsi, le premier

6. Avec l'aide du Fonds de solidarité FTQ et de l'État sénégalais, un Fonds de solidarité, emploi-retraite (FSER) a été mis sur pied en 2002 (Caron, 2004). Ce fonds intervient « d'abord au niveau de l'emploi en aidant financièrement et techniquement les petites et moyennes entreprises sénégalaises à démarrer ou redémarrer, à consolider leurs opérations et à étendre leurs capacités de production » (FTQ, 2002). Ce fonds serait différent du Fonds de solidarité nationale relevant directement de l'État plus orienté vers le développement social et où il n'est pas question des syndicats (République du Sénégal, 2002).

fonds de travailleurs à l'extérieur du Québec a été créé en 1988 à l'initiative de la Fédération canadienne du travail, soit cinq ans après le premier fonds québécois. Toutefois, dans les cinq années suivantes, 23 fonds de travailleurs (*Labour-Sponsored Venture Capital Corporations*) ont été créés au Canada (voir la liste dans Lévesque *et al.*, 2000, p. 67). Dès 1995, l'Alliance des fonds de travailleurs avait été créée pour préciser les caractéristiques d'un « vrai » fonds de travailleurs, laissant supposer l'existence de « faux » fonds de travailleurs (Alliance des fonds d'investissement de travailleurs, 1995). Parmi les cinq fonds[7] qui ont été à l'origine de cette alliance, seul le Fonds de solidarité a réussi à se maintenir tel quel jusqu'à aujourd'hui, et à s'imposer dans le domaine du capital de risque et de développement.

À la fin des années 1990, on retrouvait des fonds de travailleurs dans toutes les provinces canadiennes, à l'exception de l'Alberta et de Terre-Neuve-et-Labrador (Lévesque *et al.*, 2000, p. 65). Devant la multiplication de ces fonds, le gouvernement fédéral a réduit en 1996 les avantages fiscaux pour les actionnaires et imposé certaines conditions[8]. Toutes les provinces qui offraient des crédits d'impôt, à l'exception de la Colombie-Britannique, ont imité le fédéral en réduisant leur crédit d'impôt à 15 % au lieu de 20 % et le montant maximal à 3 500 $ par personne au lieu de 5 000 $ (Osborne et Sandler, 1998, p. 514-515). Cela a immédiatement eu des effets sur les souscriptions, qui ont diminué, mais la structure du capital de risque au Canada était alors devenue différente de celle des États-Unis et des pays européens les plus développés : les capitaux disponibles et investis par les fonds de travailleurs étaient, en 1997 et à l'échelle du Canada, plus élevés que ceux des fonds privés (Macdonald & Associates Limited, 1998 ; Davis, 2001 ; Brander, Egan et Hellmann, 2008 ; Silcoff, 2012).

La croissance du nombre de fonds de travailleurs s'est poursuivie pour dépasser la cinquantaine dont 46 se retrouvaient en Ontario au début des années 2000[9] (McCullough, 2015). On a observé des dérives résultant en partie du laxisme de certains gouvernements provinciaux dont les lois

---

7. Ces cinq « véritables » fonds de travailleurs étaient : 1) le Fonds de solidarité FTQ ; 2) le Working Opportunities Fund au Nouveau-Brunswick ; 3) le Crocus Investment Fund au Manitoba (faillite) ; 3) le First Ontario Fund (fusionné en 2006 dans le GrowthWorks Canadian Fund) ; 4) le Canadian Venture Opportunities Fund en Colombie-Britannique ; 5) le Workers Investment Fund au Nouveau-Brunswick et en Nouvelle-Écosse (fusionné avec GrowthWorks).

8. Cette réduction de la contribution fédérale a pris alors quatre formes : 1) une réduction du taux du crédit d'impôt ; 2) une réduction de la valeur totale du crédit d'impôt ; 3) l'allongement de la période de possession requise ; 4) l'introduction d'une période interdisant de nouveaux crédits d'impôt pour l'achat d'actions à la suite d'un rachat d'actions par l'épargnant (Osborne et Sandler, 1998, p. 514).

9. Pour leur part, Walime et Damsell (2005) estiment que le nombre de fonds de travailleurs au Canada avait pu s'élever à une centaine, mais ils estimaient leur nombre à 45 fonds en 2005.

et la régulation étaient moins exigeantes que celles du Québec et où le soutien syndical était beaucoup plus faible, voire inexistant dans certains cas. Au départ, le gouvernement de l'Ontario avait voté une loi-cadre pour créer des fonds de travailleurs promouvant les objectifs génériques que sont l'investissement dans les PME et une épargne-retraite plus accessible (au Québec, chacun des fonds a été créé à partir d'une loi spéciale qui permet au promoteur syndical d'ajouter des objectifs spécifiques). Le gouvernement ontarien a procédé autrement parce que l'Ontario Federation of Labour a refusé de faire la promotion de tels fonds de travailleurs. Pour contourner cette réticence[10], la loi adoptée offrait aux syndicats ontariens (*unions*) de moindre importance de créer leurs propres fonds sans avoir besoin d'une loi particulière.

Dans ce contexte moins encadré, certains syndicats ont laissé à d'autres acteurs le leadership de la gouvernance des fonds. Ainsi, certaines institutions financières canadiennes[11] ont proposé à diverses associations de travailleurs (p. ex. aux joueurs d'un club de football) de commanditer (*sponsor*) des fonds de travailleurs en misant principalement, voire exclusivement sur l'avantage des crédits d'impôt, l'institution financière privée assurant la gestion du fonds avec une grande autonomie et les courtiers étant rémunérés pour la vente de ces actions par des commissions qui augmentaient les frais d'exploitation (Osborne et Sandler, 1998, p. 523-524). Ces fonds de « travailleurs » furent désignés comme des *rent-a-union funds*, soit des fonds dont l'objectif principal était de faire bénéficier les épargnants de crédits d'impôt, quitte à offrir des compensations financières aux organisations de travailleurs qui acceptaient de se prêter à ce jeu (Davis, 2001, p. 9-10). Dans ce cas, la participation des syndicats à la gouvernance fut presque nulle (se limitant souvent à la présence de dirigeants syndicaux à un conseil d'administration [CA] sans grande influence), ce qui devait augmenter les risques de dérive et même de fraude (Lizée, 1995, p. 27 ; Lévesque *et al.*, 2000, p. 65).

Même s'il existait à l'extérieur du Québec quelques « vrais fonds » de travailleurs, la plupart des fonds canadiens ont cessé leurs activités. Ainsi, au Manitoba, Crocus Investment Fund, un fonds où le syndicat était actif, a été l'objet en 2005 d'une fraude financière de type *Ponzi scheme*[12] qui a impliqué ses administrateurs avec la complaisance du gouvernement

10. Certains syndicats canadiens, notamment en Ontario, étaient carrément opposés à la création de fonds de travailleurs. C'était le cas du Canadian Union of Public Employees et du Canadian Auto Workers (CAW) (Osborne et Sandler, 1998).

11. La Banque Toronto Dominion proposait à ses clients une liste d'une cinquantaine de fonds d'investissement de travailleurs (voir TD, 2017).

12. On parle ici non seulement de mauvaise gestion mais aussi de fraude et de scandale : « *Crocus had become a Ponzi scheme, needing money from new investors to pay off old investors* » (The Black Rod, 2007).

provincial dirigé alors par le Nouveau Parti démocratique (NPD) (Walime et Damsell, 2005). Plusieurs fonds ont ainsi cessé leurs activités à la suite de la crise financière de 2008 alors que d'autres ont fait de même lorsque le gouvernement ontarien a abrogé en 2010 le crédit d'impôt[13] qui leur était associé (McCullough, 2015). Enfin, plusieurs fonds ont connu des problèmes de liquidité résultant d'investissements trop risqués ou encore de rendements trop faibles combinés à une montée des rachats de la part des actionnaires, ce qui a obligé certains fonds à vendre les investissements les plus intéressants ou même à suspendre temporairement les rachats d'actions (McCullough, 2015; Baines, 2013; Won, 2012; Heinrich, 2016). Dans les provinces canadiennes (Ontario, Colombie-Britannique, Nouveau-Brunswick et Manitoba) qui se sont donné une législation sur les fonds de travailleurs et dans celles (Saskatchewan, Nouvelle-Écosse et Île-du-Prince-Édouard) qui ont adopté la loi fédérale à cette fin (« PARTIE X.3 Sociétés à capital de risque de travailleurs »), l'actionnaire peut racheter ses actions après huit ans alors qu'au Québec ce n'est qu'au moment de la retraite que les actions peuvent l'être, à moins de circonstances bien définies (Cumming et MacIntosch, 2003, p. 28-34). Dans ce contexte, le plus important consolidateur de fonds de travailleurs à l'échelle du Canada, GrowthWorks, s'est vu contraint en décembre 2015 de demander à la Cour supérieure de la justice de l'Ontario d'être placé sous la protection de la justice selon la *Companies' Creditors Arrangements Act* (CNW Telbec, 2016)[14].

Que retenir « de cette descente aux enfers » ? En 2013, seulement trois provinces en plus du Québec offraient encore des crédits d'impôt, soit la Colombie-Britannique, la Saskatchewan et la Nouvelle-Écosse (van der Velden, cité dans Comité sénatorial, 2013). Sans doute quelques fonds de travailleurs canadiens existent-ils encore, comme c'est le cas de SaskWorks Venture Fund, qui compte 30 000 actionnaires avec des actifs nets de plus de 300 millions de dollars (SaskWorks Venture Funds Inc., 2016, 2015). Mais, sauf au Québec, les fonds de travailleurs sont considérés comme non rentables et inutiles, y compris par les syndicats et *a fortiori* par les financiers (Wong, 2016). Avouons que leur disparition n'a pas soulevé de grandes protestations. Le contraste avec les deux fonds de travailleurs québécois

13. Selon Peter van der Velden, président de l'Association canadienne du capital de risque et d'investissement (cité dans Comité sénatorial, 2013), en 2010, « lorsqu'ils ont supprimé le crédit d'impôt en Ontario, le système s'est effondré ».

14. En 2013, GrowthWorks avait des problèmes de liquidité (Baines, 2013). En 2007, il était au Canada le deuxième gestionnaire de *labour-sponsored investment funds* (LSIF) avec des actifs de 800 millions de dollars. Il était alors reconnu comme gestionnaire de fonds en Colombie-Britannique, où était situé son siège social, en Ontario, au Manitoba et en Nouvelle-Écosse.

ne saurait être plus marqué. Ainsi, lorsque le gouvernement conservateur[15] a annoncé qu'il ferait disparaître progressivement le crédit d'impôt fédéral pour les fonds de travailleurs, les centrales syndicales québécoises et les associations patronales ont fait front commun et reçu l'appui unanime des partis politiques québécois (Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2013). En vue d'obtenir le soutien des Québécois et d'améliorer leur chance de prendre le pouvoir, le Parti libéral du Canada (PLC) et le NPD ont promis de rétablir ces crédits, s'ils prenaient le pouvoir (ce qui fut fait par le PLC, comme on le sait).

Il n'existe pas d'étude systématique du déclin, voire de la disparition de ces nombreux fonds de travailleurs à l'extérieur du Québec. Toutefois, la quasi-totalité d'entre eux ont en commun un faible contrôle des travailleurs actionnaires (voire son absence) combiné à un système de souscription assuré par des professionnels extérieurs incités à la vente par des commissions (au Québec, ce sont principalement des travailleurs et travailleuses bénévoles dans les entreprises et les autres lieux de travail qui en font la promotion). De plus, l'argument de vente reposait principalement sur l'avantage du crédit d'impôt pour l'actionnaire, même s'il était indiqué que l'investissement devait se faire principalement dans des petites et moyennes entreprises et que le rachat d'actions était soumis à des contraintes (Osborne et Sandler, 1998, p. 533). La promotion et la vente des actions relevaient de courtiers professionnels, ce qui entraînait des frais de gestion pouvant atteindre 6 % de l'actif sous gestion alors que ces frais au Québec se situent maintenant autour de 2 % pour les deux fonds de travailleurs. En outre, la surveillance des marchés financiers n'était pas aussi forte que celle qui a cours au Québec. De plus, les fonds de travailleurs canadiens ne fournissaient pas aux entreprises dans lesquelles ils investissaient un accompagnement et un suivi comparables à ceux établis par les fonds québécois. Ajoutons que les besoins de financement des entreprises ontariennes, par exemple, n'étaient pas aussi criants que ceux des entreprises du Québec : d'une part, les institutions financières sont concentrées en Ontario ; d'autre part, les grandes entreprises, qui ont plus facilement accès à du capital par le marché boursier, y sont, toute proportion gardée, supérieures en nombre comparativement au Québec. Enfin, la concertation entre les syndicats et le patronat est apparemment moins développée en Ontario qu'au Québec (Tremblay, 1995 ; Ministère du Travail, 2003).

15. Sans doute les conservateurs étaient-ils conscients que le succès des fonds de travailleurs se limitait au Québec, mais leur décision pouvait s'appuyer sur l'argumentaire des économistes engagés dans des *think tanks* faisant la promotion du néolibéralisme, comme c'est le cas de l'Institut économique de Montréal avec Jean-Marc Suret (1994) et de l'Institut Fraser avec Herbert G. Grubel (2003).

3. Une étude de cas : Fondaction

Une étude centrée exclusivement sur Fondaction s'est s'imposée à nous tant pour les connaissances qu'on peut en tirer que pour les pistes d'action relatives à la finance socialement responsable. L'ouvrage comprend deux parties. La première, plus élaborée, est constituée de quatre chapitres dont nous sommes l'auteur : le premier porte sur l'origine de Fondaction et les trois chapitres suivants décrivent les phases de développement qu'il a connues entre 1995 et 2016, y compris son émergence. La seconde partie, plus courte, réunit deux chapitres : le premier (chapitre 5), qui résulte d'une recherche originale sur Fondaction dans ses rapports à la responsabilité sociétale des entreprises et la finance socialement responsable, a été réalisé par une équipe dirigée par Marie-France Turcotte ; le second (chapitre 6), qui est centré sur l'impact de Fondaction et sa contribution au développement économique du Québec, a été rédigé par Gilles L. Bourque, à partir également d'une recherche originale. Ces deux dernières recherches ont été commanditées par Fondaction selon un devis que nous avons élaboré avec ces deux chercheurs dont l'expertise dans leur domaine est reconnue. Il convient de signaler que notre ouvrage n'est pas une histoire officielle de Fondaction : nous avons choisi de réaliser une recherche indépendante, par conséquent nos analyses sociohistoriques ne reflètent pas nécessairement le point de vue de la direction. De plus, les auteurs sont les seuls responsables du contenu de leur chapitre.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, un fonds de travailleurs requiert des conditions préalables pour émerger, telles l'existence d'un régime volontaire d'épargne-retraite et une volonté politique du gouvernement, mais son promoteur, la centrale syndicale à l'origine de cette création, doit être en mesure de définir certains objectifs et de les soutenir, au moins au départ. Dans cette perspective nous avons accordé beaucoup d'attention à l'origine de Fondaction. Par ailleurs, chacune des phases de développement pose des défis différents puisqu'un tel fonds doit pouvoir assurer une rentabilité convenable et être reconnu non seulement comme un acteur financier différent, mais aussi pour sa contribution au développement économique de sa société sous l'angle de l'intérêt général (surtout quand cela est énoncé dans sa mission). Pour y arriver, le volontarisme ne suffit pas ; il faut aussi mobiliser des compétences financières et même entrepreneuriales pour innover, ce qui demande de trouver des partenaires ouverts aux objectifs génériques et spécifiques d'une telle institution financière. Ces considérations soulèvent plusieurs questions qui nous ont guidé tout au long de cette recherche.

En ce qui concerne la seconde partie de l'ouvrage, les auteurs sont, d'une part, Marie-France Turcotte et les chercheurs de son équipe, soit Chantal Hervieux, Marie-Andrée Caron, Étienne Clermont et Marie-Claude Allard, pour le chapitre 5 et, d'autre part, Gilles L. Bourque pour le chapitre 6. Ces auteurs fournissent les informations concernant leurs sources et les approches théoriques qui les ont inspirés selon une méthodologie à la fois inductive et déductive. Ces deux derniers chapitres, plus analytiques, constituent des compléments indispensables à la première partie dont les quatre chapitres s'inscrivent plutôt dans une perspective diachronique et descriptive. Comme la responsabilité sociétale des entreprises représente une référence transversale et structurante pour rendre compte des objectifs spécifiques de Fondaction (comme la première partie en fera état), il fallait faire un pas de plus en sollicitant des chercheurs dont l'expertise dans le domaine est reconnue. De même, pour évaluer l'impact et les retombées de Fondaction, nous avons fait appel à Gilles L. Bourque, économiste et chercheur associé à l'Institut de recherche en économie contemporaine (IRÉC), qui a déjà réalisé des recherches sur les retombées de Fondaction et qui connaît très bien le capital de risque et de développement. Dans ce dernier chapitre, cet économiste révèle que les investissements de Fondaction ont des retombées non seulement sur les entreprises dans lesquelles il investit, mais aussi sur certains secteurs d'activité, où sont regroupés ses principaux investissements, et même sur l'identité de l'économie québécoise, ce qu'il a appelé ailleurs le modèle québécois de seconde manière (Bourque, 2000).

Enfin, on nous permettra d'indiquer qu'il n'existe pas de monographie d'un fonds de développement aussi complète que celle que nous présentons. Cet ouvrage se justifiait sans doute par le caractère novateur de Fondaction tant par ses objectifs spécifiques que par sa gouvernance et ses investissement, mais également par ce qu'il nous apprend du modèle québécois en évolution comme on a pu l'observer au cours des dernières décennies.

PARTIE 1

Origine et principales phases de développement de Fondaction

Introduction de la partie 1

Benoît Lévesque

S'il est un point sur lequel les personnes que nous avons interviewées s'entendent, c'est que l'origine de Fondaction a représenté une longue gestation et qu'il n'est pas facile d'en caractériser avec précision les diverses esquisses. De même, il n'a pas été facile d'identifier les principales étapes du développement de Fondaction, tout comme leur durée respective. Ainsi, la quasi-totalité des personnes interviewées, qui connaissent pourtant bien ce fonds, n'ont pas été en mesure de le faire

spontanément. En revanche, ils nous ont fourni toutes les informations nécessaires pour y arriver. Il faut dire que cela ne va pas de soi, car la fin d'une période correspond en général au début d'une autre. En outre, certains verront une continuité là où d'autres percevront une nouveauté, voire une rupture. Autrement dit, pour une même organisation (et à moins de parler d'une refondation), l'évolution se fait le plus souvent selon un processus de continuité-rupture, du moins pour les acteurs directement concernés.

À la différence de la plupart des fonds de capital de risque, qui sont d'une durée limitée, environ dix ans, et qui sont dotés d'une mise de fonds déterminée au départ, les fonds de travailleurs ont une durée indéterminée (fonds perpétuels) avec des apports annuels de capitaux de la part d'individus, apports qui varient dans le temps en fonction, entre autres, des avantages fiscaux, du montant de la souscription annuelle totale pour le fonds et du plafond annuel pour chacun des actionnaires. Ainsi, les investissements dans les entreprises des fonds de travailleurs sont plus stables que ceux des autres fonds de capital de risque, même lors d'une conjoncture économique défavorable, d'où leur utilité (Thomson Reuters, cité dans Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2013, p. 7). Cependant, leurs rendements peuvent être grandement affectés par des conjonctures économiques difficiles, comme ce fut le cas pour Fondaction, surtout entre 2002 et 2009.

Le développement d'une entreprise comporte diverses phases (ou stades) telles que le démarrage, la première croissance, l'expansion ou seconde croissance et la maturité (Penrose, 2009/1959; Frey, 2009; Gasse et D'Amboise, 1998), auxquelles certains ajoutent le prédémarrage pour le départ et un retournement possible pour l'entreprise mature (Malo et Vézina, 2004; Malo, 2001a, 2001b). Ces étapes peuvent aussi se fusionner et se chevaucher, mais une nouvelle étape suppose habituellement la formalisation du projet initial à partir de politique corporative, de planification formelle et de stratégie nouvelle. Par conséquent, une phase de développement comprend non seulement des dimensions quantitatives, telle la croissance des actifs, des effectifs et des activités, mais aussi des dimensions qualitatives touchant principalement la vision, la mission, la gouvernance et la structure organisationnelle et même un processus d'institutionnalisation, voire d'auto-institutionnalisation (Laville, 2016, 1994). Tous ces éléments reviennent dans chacune des phases et nous permettent d'établir une périodisation sur 20 ans. Dans cette perspective, « l'ordre d'entrée et de sortie des stades ne se fait pas toujours de façon séquentielle, une entreprise pouvant immédiatement connaître au démarrage une croissance rapide ou encore effectuer des cycles d'expansion à répétition sans rencontrer de périodes de stabilité avant plusieurs années », une « entreprise [pouvant] ne jamais réellement sortir de la période

de démarrage et se retrouver ainsi en survie pendant assez longtemps » (Gasse et D'Amboise, 1998, p. 42). Cela dit, ce n'est pas le cas de Fondaction, qui a connu, selon nous, une croissance relativement continue mais d'intensité inégale selon les périodes. Comme nous le verrons, les difficultés rencontrées ont permis d'approfondir les objectifs spécifiques, notamment dans la perspective du développement durable, de la responsabilité sociétale et de la finance socialement responsable (d'où un travail institutionnel à la fois cognitif, axiologique et de régulation) (Lawrence et Suddaby, 2006; Lawrence, Suddaby et Leca, 2011).

Chacune des trois phases de développement que Fondaction a connues depuis sa création constituent autant de chapitres. Le premier chapitre, qui porte sur l'origine de Fondaction, comprend deux sections : une première sur la trajectoire qui a conduit la CSN à promouvoir des outils collectifs d'intervention économique[1]; une seconde sur l'évolution, sur une période d'une dizaine d'années, de l'esquisse d'un fonds de travailleurs qui se distingue par ses objectifs spécifiques (début d'un processus d'auto-institutionnalisation). Le deuxième chapitre est consacré à la phase du démarrage, qui va de l'adoption de la loi en juin 1995 au rapport annuel du 31 mai 2000. Le troisième chapitre traite de la croissance, une période qui va du 1er juin 2000 au 31 mai 2010. Le quatrième chapitre porte sur une seconde croissance, voire une période de maturité, qui s'est amorcée à partir du 1er juin 2010 (si l'on se fie aux rapports annuels qui affichent cette date) et se poursuit en 2017 et se poursuivra sans aucun doute au-delà de cette date.

Pour chacune de ces périodes, Fondaction connaît une croissance (forte ou faible) avec une capacité continue d'innover; c'est en ce sens qu'il est une matrice d'innovation dont les entrées se situent aussi bien du côté des activités relevant de la souscription pour l'épargne-retraite que de celui de l'investissement dans les entreprises. La rencontre de ces deux exigences favorise l'émergence d'innovations qui vont au-delà du placement et de l'investissement pris isolément. Pour cette raison, la gouvernance assurée par le conseil d'administration et la gestion des opérations nécessitent des approches transversales, d'où d'ailleurs une coordination participative des activités qui s'inspire de l'autogestion et de l'organisation autocontrôlée. À ce propos, la première phase où Fondaction

1. Les « outils collectifs d'intervention économique » désignent des organisations ou des entreprises créées à l'initiative de la CSN en vue d'améliorer la condition ouvrière, comme c'est le cas des caisses d'économie puis de Bâtirente et de Fondaction, sans oublier le Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois (aujourd'hui MCE Conseils). Plus largement, dans des documents produits par la CSN à partir du milieu des années 1980 jusqu'au milieu des années 1990, le terme *outils collectifs* désigne aussi des « sociétés d'État » qui contribuent au développement économique du Québec comme la Société de développement industriel (CSN, 1996).

ne comptait qu'une dizaine de salariés soulevait des défis très éloignés de ceux que pose la phase actuelle avec environ 140 employés. Il en est ainsi en raison également de la pluralité et de la diversité des entreprises, des actionnaires et des partenaires, comme nous pouvons le constater pour la dernière phase de développement en cours.

Pour cette première partie de cet ouvrage, qui porte sur les phases de développement, nous avons adopté une démarche plutôt inductive misant sur la description. La recherche s'appuie sur diverses sources. En premier lieu, nous avons réalisé, avec la collaboration de Michel Rioux, 42 entrevues d'environ 1 heure 30 minutes avec 27 dirigeants et gestionnaires de Fondaction, y compris avec certains membres du conseil d'administration, sans oublier quelques anciens employés et informateurs provenant d'autres organisations. Comme certains ont été rencontrés à plus d'une reprise, le nombre d'entrevues s'élève à 42. En deuxième lieu, nous avons tiré beaucoup d'informations de la vingtaine de rapports annuels qui rendent compte du fonctionnement et des activités de Fondaction de manière assez complète puisqu'ils s'adressent d'abord aux actionnaires, en majorité des travailleurs et des travailleuses. Les rapports annuels des dernières années sont relativement volumineux, soit plus de 100 pages (rien à voir avec ceux produits par les fonds de travailleurs à l'extérieur du Québec). S'ajoutent à ces 20 rapports annuels 6 rapports biannuels de développement durable qui font plus de 80 pages mais qui fournissent pour la période 2006-2016 des informations supplémentaires concernant les dimensions sociales, économiques et environnementales, sans oublier la gouvernance (le premier de ces rapports était intégré au rapport annuel). En troisième lieu, nous avons retenu divers documents produits par Fondaction et la CSN, notamment des rapports concernant la politique de développement durable. En quatrième lieu, nous avons réussi à obtenir plusieurs documents intéressants tels que des lettres et des esquisses de projet concernant l'origine qu'on a retrouvés dans les archives, d'abord celles de Fondaction, puis celles de la CSN à Montréal et de la firme Morency Avocats de Québec. Enfin, comme notre recherche a débuté en 2012 et s'est terminée en 2016, nous avons pu assister à trois assemblées générales de Fondaction comme observateur et à une autre comme intervenant, soit en 2015, alors que nous y avons présenté avec Michel Rioux les grandes lignes de notre recherche.

Enfin, pour la recherche concernant la première partie de cet ouvrage, nous devons rappeler que nous avons fait équipe avec Michel Rioux, notamment pour la plupart des entrevues. De plus, nous n'aurions pu obtenir toutes les informations nécessaires à une recherche qui se veut indépendante sans la collaboration et le soutien du président et directeur général de Fondaction, Léopold Beaulieu. Puisqu'il connaissait une partie de nos travaux et certaines de nos analyses, notamment à partir

du Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives au Canada (CIRIEC-Canada) et à l'international (CIRIEC-International), il lui sans doute a été plus facile de nous faire confiance, sans exigence de contrepartie de sa part et de notre part. Cela dit, nous n'assumons pas moins l'entière responsabilité des propos tenus dans cet ouvrage.

1 L'ORIGINE DE FONDACTION, UNE INITIATIVE DE LA CSN

Benoît Lévesque

À la CSN, l'idée d'un fonds de travailleurs émerge au début des années 1980 dans le cadre d'une réflexion en profondeur qui cherche à élargir la capacité d'action des travailleurs sur le développement économique, en se donnant divers outils d'intervention dans la perspective d'une démocratisation économique. Avant d'examiner les démarches qui mèneront à la création de Fondaction, il convient de voir comment ce projet s'inscrit dans une longue tradition d'engagement dans la coopération qui s'est précisée à travers des conjonctures difficiles pour les travailleurs. Les éléments de continuité sont manifestes, mais certains éléments de nouveauté sont importants, notamment la volonté d'être plus actif dans les grandes décisions économiques en proposant des innovations de taille comme les outils collectifs d'intervention économique, des outils orientés vers la démocratisation de l'économie et, pour certains, un socialisme autogestionnaire incluant des « entreprises autocontrôlées » (Lévesque *et al.*, 2014). En somme, les interventions économiques de la CSN se sont faites conformément à sa mission, soit la défense des intérêts et des droits des travailleurs, à travers la négociation de conventions collectives, pour de meilleurs salaires et avantages sociaux, mais aussi à partir d'outils complémentaires et autonomes, telles les coopératives de consommation et les caisses d'économie.

Dans cette perspective, le présent chapitre comprend deux sections. Dans la première, nous montrons comment la CSN s'est toujours intéressée au développement économique du Québec comme préoccupation indissociable de celle de la défense des travailleurs. Dans la seconde, nous cherchons à comprendre pourquoi la conception de ce fonds de travailleurs a pris autant de temps (plus de dix ans) et comment les diverses esquisses ont évolué au cours de cette longue période, contrairement aux autres fonds de travailleurs.

1. La CSN, un terrain fertile d'intervention économique

1.1. Un syndicalisme complété par la coopération

Dès sa fondation en 1921, la Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC, le nom de la CSN avant 1960) se propose non seulement de défendre les conditions de travail de ses membres, mais aussi de travailler à un projet de société inspiré par la doctrine sociale de l'Église catholique et par des pratiques syndicales[1] et coopératives[2] d'origine belge et française (Rouillard, 1981). La complémentarité entre les syndicats et les coopératives est affirmée à maintes reprises : on dit des premiers qu'ils sont « nécessaires et efficaces pour procurer un salaire raisonnable à l'ouvrier » alors que grâce aux secondes les efforts d'augmentation de salaire ne sont pas « paralysés par la hausse du coût de la vie » (Résolution du Congrès adoptée en 1921 et citée dans Lévesque, 1998, p. 240). Dès 1923, la Caisse des syndicats catholiques de Montréal était mise sur pied alors qu'en 1927 la Caisse des syndicats catholiques de Québec était créée (Maheux, 2016, p. 17 *sq*.).

De 1937 à 1947, la CTCC sera très présente dans le monde coopératif qui connaît alors une sorte d'âge d'or en s'ouvrant à de nouveaux domaines et en s'organisant comme mouvement (Lévesque, 2007b). La CTCC soutient la création en 1939 du Conseil supérieur de la coopération (aujourd'hui Conseil québécois de la coopération et de la mutualité [CQCM]) dont la mission principale est alors de réunir les divers secteurs coopératifs et d'en diffuser les principes (Lamarre, 1991). De plus, inspirée par le catholicisme social, elle milite pour la participation de travailleurs

1. Selon l'historien Jacques Rouillard (1981, p. 83), la constitution de la CTCC adoptée à sa fondation s'inspire grandement de celle de la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC).
2. Notamment le Boerenbond (Ligue des paysans belges) dans le domaine des coopératives agricoles a été fondé en 1890.

à la gestion de l'entreprise sur les plans technique et social. Cependant, à la suite de la longue grève de 1949, appelée grève de l'Amiante (Asbestos et Thetford Mines), où les travailleurs avaient été soutenus par une grande partie du clergé, les têtes dirigeantes de l'épiscopat catholique encouragent un « virage à droite », notamment en ce qui concerne les relations de travail. Aussi, à partir de 1950, la CTCC prendra-t-elle ses distances par rapport à la hiérarchie catholique (Clavette, 2005).

En 1960, la CSN (CTCC), qui est l'une des premières institutions québécoises à se déconfessionnaliser, contribue à l'avènement de la Révolution tranquille au Québec, soit la construction d'un État providence qui remplace l'Église catholique dans l'action sociale et dans l'éducation, et à l'établissement d'un État interventionniste dans l'économie qui propose un modèle de développement contrôlé par les francophones. Rapidement, elle soutient également la création d'associations pour la défense des droits, puis celle de services contrôlés par les citoyens en conjonction le plus souvent avec les professionnels qui y sont engagés (Bélanger et Lévesque, 1992). Pour tenter de résoudre le problème de l'endettement, un permanent de la CSN, André Laurin[3] fonde en 1962 le Service du budget familial, puis des centres de dépannage pour les grévistes de Shawinigan et d'Arvida. Ces expérimentations deviendront en 1965 les premières Associations coopératives d'économie familiale (ACEF)[4] dont la mission sera de soutenir l'éducation économique et d'aider les familles des travailleurs et des chômeurs aux prises avec les pratiques usuraires des compagnies de finance (Goulet, 1993, p. 59 ; Maheux, 2016, p. 37). Lors de l'assemblée de fondation des ACEF, Steven Hill Paquin révèle l'existence d'approches en tension, celle proposée par André Laurin, qui vise de nouveaux rapports de consommation et de pression pour l'adoption de législations conséquentes pour protéger les consommateurs, et celle du Mouvement Desjardins, qui favorise plutôt une approche consensuelle orientée vers la sensibilisation et l'éducation (Paquin, 2012, p. 44 *sq.*).

Au même moment, la CSN adhère au mouvement des caisses d'économie[5] dont les premières caisses avaient été fondées au début des années 1940. André Laurin aurait ainsi contribué à la fondation de « plus

3. André Laurin devient permanent à la CSN en 1962. Voir, entre autres, l'entretien réalisé avec André Laurin en novembre 1981 dans le cadre d'une recherche qui portait sur les « pionniers coopératifs » (Laurin, 1981, cité dans Martel, 1992).

4. Steven Hill Paquin (2012, p. 42-43) montre que l'assemblée de fondation de l'ACEF laissait voir des conflits d'orientation entre une approche consensuelle de sensibilisation de la population et une approche de groupe de pression soutenue par André Laurin mettant de l'avant de nouveaux rapports de consommation et des changements législatifs pour protéger les consommateurs.

5. À la différence des caisses populaires Desjardins qui évoluent à l'échelle de la paroisse, les caisses d'économie sont établies en milieu de travail (p. ex. en usine) ou pour des secteurs professionnels (p. ex. pour les pompiers).

de 70 caisses d'économie, dont la Caisse d'économie CSN à l'automne 1965, en plus de siéger au conseil d'administration de la Fédération entre 1967 et 1971 » (Maheux, 2016, p. 39). À partir de 1968, des cliniques juridiques populaires sont mises sur pied avec l'aide d'étudiants en droit pour donner accès à la justice aux citoyens les plus démunis. L'ensemble de ces initiatives s'inscrit dans le « deuxième front[6] » créé en 1968 par Marcel Pepin, alors président de la CSN. L'objectif de ce front est de contrer le laisser-faire économique, d'encourager l'entrepreneuriat collectif, d'interpeller les pouvoirs publics et d'assurer l'accès aux biens et services essentiels à l'ensemble des citoyens.

Au cours des années 1970, on assiste à une radicalisation politique, qui s'essouffle au début des années 1980[7], mais aussi à l'ouverture de nouveaux fronts de lutte tels ceux de l'émancipation des femmes, de la santé et la sécurité au travail et de la question nationale. Pour la CSN, la recherche d'alternatives se fera également en direction d'un socialisme démocratique et autogestionnaire. La création en 1971 de la Caisse d'économie des travailleurs réunis de Québec[8] (aujourd'hui la Caisse d'économie solidaire) représente en quelque sorte l'idéal de ce que pourrait être la coopération dans un socialisme autogestionnaire[9] (Beaulieu, 1973 ; Beaulieu et Laurin, 1972) (encadré 1.1). André Laurin et Léopold Beaulieu en sont les cofondateurs, le premier en sera le président et le second, le directeur (Maheux, 2016). L'idée de cette caisse a germé en 1969 au Service de consommation de la CSN : considérée « comme une véritable révolution à l'époque », elle sera un laboratoire d'innovations inspirant plusieurs des outils collectifs de la CSN (Maheux, 2016, p. 9 ; Lebossé, 1996, p. 18). Elle a été pensée avant d'être créée. À son congrès de 1970, la centrale syndicale dépose un rapport intitulé *La prise en main de nos responsabilités dans nos caisses de retraite est un pas vers notre libération économique*. Dans ce rapport, elle déplore

6. Le deuxième front se voulait comme la « deuxième jambe » d'un syndicalisme en mouvement : la première était la défense de conditions de rémunération et de travail ; la seconde concernait les conditions de vie de la population (Favreau, L'Heureux et Paul, 1984, p. 98).

7. Ainsi, le mouvement marxiste-léniniste sera présent non seulement dans une grande partie des organisations populaires, mais aussi à la CSN, notamment au Conseil central de la CSN de Montréal. Mais comme l'écrit Alexis Dubois-Campana (2009, p. 157), l'élection de Gérald Larose à la présidence du Conseil central de la CSN de Montréal en 1979 « marque le début du déclin de l'influence m-l à la CSN, comme dans l'ensemble de la société québécoise ».

8. Tout en poursuivant la même mission, elle changera de nom à deux reprises, devenant en 1978 la Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs de Québec, puis, plus récemment, la Caisse d'économie solidaire Desjardins.

9. Beaulieu et Laurin (1972) écrivent que l'objectif de cette caisse est de « bâtir un premier noyau socialiste le plus pur [*sic*] possible en apportant à l'homme un correctif dans tous les secteurs qui présentement l'exploitent » (encadré 1.1). Apparaît également dans ce texte de 1972 une figure expliquant comment cette caisse a adopté un fonctionnement relevant de l'autogestion.

l'absence de contrôle des travailleurs sur leurs fonds de pension. Auparavant, elle avait souhaité la création en 1965 de la Caisse de dépôt et de placement du Québec (CDPQ) pour la gestion des fonds de retraite, mais elle voulait désormais aller plus loin en contrôlant la partie volontaire de l'épargne-retraite avec comme objectif la création d'emplois.

Encadré 1.1

La Caisse d'économie des travailleurs réunis de Québec (CTRQ), une source d'inspiration inépuisable pour les outils collectifs de la CSN

La Caisse d'économie des travailleurs réunis de Québec est une « utopie concrète » ; elle a permis de penser l'impossible et surtout de le rendre possible, sans doute modestement mais en ouvrant de nouveaux horizons. À partir de cette expérimentation réussie, la CSN a pu proposer de nouveaux outils collectifs d'intervention économique au début des années 1980 et les rendre rapidement opérationnels, soit à partir de 1987. Véritable matrice d'innovation, cette caisse a su se renouveler en puisant constamment dans l'inspiration de départ des fondateurs André Laurin et Léopold Beaulieu, et s'est engagée dans de nouveaux sentiers avec leurs successeurs. Pour bien comprendre les outils collectifs d'intervention économique mis sur pied par la CSN tels Bâtirente et Fondaction, deux domaines interreliés au sein de la CTRQ doivent être relevés, celui de la gouvernance et de la coordination des activités et celui du renouvellement des activités financières orientées vers un projet collectif (Maheux, 2016 ; Lebossé, 1996).

En premier lieu, la gouvernance de la CTRQ s'inscrit explicitement, dès sa fondation en 1971, dans la perspective du socialisme autogestionnaire et de la démocratie économique. André Laurin a observé l'autogestion en Yougoslavie en 1965 et les deux fondateurs ont fait un peu plus tard, en 1970, un voyage d'études en France où ils ont visité entre autres des sociétés coopératives ouvrières de production et la Verrerie ouvrière d'Albi et rencontré à Paris Albert Meister, un spécialiste français de l'autogestion. Ce dernier a fait un séjour à la CTRQ en mai 1972. Ainsi, les deux cofondateurs ont pu proposer une structure d'autogestion complexe mais opérationnelle. En premier lieu, l'assemblée générale (AG) des membres est instituante : elle se réunit mensuellement et annuellement. Elle remplit une fonction politique en définissant la législation, le cadre de fonctionnement et les grandes orientations. Elle se dote de deux types de comités : des comités reliés à des projets (services aux personnes, habitation, villages vacances, regroupement d'achat pour les pneus, l'assurance automobile, l'huile de chauffage) et des instances d'administration et de contrôle (conseil d'administration, comité de surveillance, comité de crédit) (Maheux, 2016, p. 53 ; Beaulieu, 1973). En deuxième lieu, l'exécution du plan arrêté

par les sociétaires relève de la responsabilité des employés à travers le comité d'autogestion où toutes les personnes sont égales, y compris le gérant qui est à l'époque syndiqué. Ce dernier doit assurer la coordination du collectif et non sa direction (il sera appelé un peu plus tard coordonnateur, et ce, jusqu'à tout récemment). Cependant, chacun des employés doit assumer des mandats précis tenant compte des compétences acquises ou à acquérir. Dans cette perspective, les travailleurs doivent se former pour acquérir les compétences nécessaires, y compris celles que requiert l'autogestion. Si le gérant doit rendre compte des activités au CA, son mandat est défini par l'AG et il est engagé par un comité d'embauche formé à 50 % d'employés et à 50 % d'administrateurs. À proprement parler, il n'existe pas de partie patronale avec des droits de gérance déterminant l'organisation du travail. Ces diverses modalités de gouvernance et de gestion des activités ont clairement été exposées par André Laurin et Léopold Beaulieu alors qu'ils étaient en fonction. Elles évolueront au fil du temps tout en maintenant le principe d'une organisation misant sur la participation et les compétences de ses employés (Vézina et Legrand, 2003).

En deuxième lieu, la CTRQ transforme radicalement, et de plusieurs façons, l'activité financière d'une coopérative d'épargne et de crédit, notamment pour la fixation des intérêts sur l'épargne, d'une part, et pour l'affectation de ses ressources humaines et financières dans des projets collectifs, d'autre part. Les projets collectifs répondent aux besoins des membres et, plus largement encore, à ceux de la société, plus particulièrement à ceux des « classes populaires ». À cet égard, on peut parler d'une matrice d'innovations, ces dernières étant nombreuses. La plus spectaculaire est sans doute le taux d'intérêt nul sur toutes les épargnes déposées par les membres. Ce geste subversif et évocateur constitue « à la fois un moyen et un symbole », selon Léopold Beaulieu (Beaulieu, 1973, cité dans Maheux, 2016, p. 48). Il permet le financement de projets collectifs, les services aux personnes et la « création d'entreprises » propriétés des membres (des « propriétés sociales » qui répondent aux besoins fondamentaux dans le domaine de l'habitation, de la consommation, du travail et des loisirs). Ce faisant, la CTRQ offre à ses membres plus que des services bancaires. Ainsi, des ententes de services permettant de bénéficier de rabais pour l'achat des pneus, l'assurance automobile et l'assurance contre le feu, sans oublier les consultations budgétaire et juridique qui sont gratuites. Tout compte fait, l'épargnant peut recevoir plus que ce que le taux conventionnel sur son épargne pourrait lui rapporter. Parmi les entreprises collectives, le Village Vacances-Familles, inspiré par des expériences françaises et yougoslaves, apparaît comme un grand succès même s'il fut de courte durée et dans le secteur du loisir, donc étranger aux besoins fondamentaux tels que conçus à l'époque. La CTRQ mettra également sur pied un fonds de soutien alimenté par les organismes membres comme d'ailleurs des prêts solidaires et de l'épargne-solidaire. Le CTRQ, qui se veut au service des membres syndiqués de la CSN, envisageait d'essaimer pour offrir de tels services aux syndicats et aux autres conseils centraux. En outre, relevons que la localisation

de la caisse elle-même a dû apparaître comme un geste provocateur aux yeux des travailleurs syndiqués : la CTRQ était située dans l'édifice du Conseil central de la CSN à Québec là où l'on retrouvait également une autre coopérative d'épargne et de crédit, la Caisse populaire des syndicats nationaux de Québec fondée en 1966 mais dont l'origine remontait à 1927 (la fusion de cette caisse avec la CTRQ se fera en 1978, et d'autres fusions suivront).

Dernier élément significatif pour les outils collectifs, la CTRQ apparaît comme un « *holding* à l'envers » en raison du fait que les membres sont propriétaires de plusieurs projets collectifs et d'entreprises collectives dont la caisse a été la promotrice (Maheux, 2016, p. 68). Cependant, « au tournant des années 1980, elle commence progressivement à se redéfinir en tant qu'accompagnatrice » plutôt que promotrice. Ainsi, on en vient à penser que si un projet collectif peut fonctionner par lui-même, il vaut mieux lui donner sa pleine autonomie. Cela permettra à la nouvelle « entreprise collective » d'aller plus loin et de mobiliser plus de compétences et de ressources. Dans cette perspective, la caisse réalise plusieurs expérimentations qui deviendront autonomes comme outils collectifs[a] : la possibilité d'un REER collectif[b] pour les travailleurs qui n'ont pas de fonds de retraite[c] (ce que réalise Bâtirente en 1987, à l'initiative de la CSN) et l'accompagnement d'entreprises coopératives par des ressources techniques (ce que réalise le Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois créé en 1987 également à l'initiative de la CSN). Comme nous le verrons, la CTRQ[d] a également réfléchi et esquissé un projet de fonds d'investissement dans les entreprises collectives (ce que réalisera Fondaction créé en 1995, à l'initiative de la CSN). Ces quelques commentaires illustrent comment la CTRQ (aujourd'hui la Caisse d'économie solidaire) a été non seulement le premier des outils collectifs de la CSN, mais aussi l'expérimentation qui a constitué une référence pour tous les autres, y compris Fondaction.

Source : Adapté de Maheux, 2016 ; Lebossé, 1996.

---

a. Léopold Beaulieu explique comment l'idée de REER collectif est en quelque sorte à l'origine de Bâtirente. De même, l'idée du Centre de recherche et de formation des travailleurs réunis de Québec pour le Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emploi (Beaulieu, 2013).

b. Selon Clément Guimond, la Caisse avait mis sur pied un REER collectif à l'usine Carborundum de Shawinigan et un autre avec les ambulanciers du Retaq. Cependant, comme cela ne relevait pas de son champ normal d'activité, ces fonds constitueront les premiers REER collectifs de Bâtirente, « *sous l'impulsion encore une fois de Léopold* » (entrevue de Guimond, 2012).

c. « Des enquêtes menées par le service de recherche de la CSN et la firme Sorecom montraient, en effet, que 42 % des syndicats du secteur privé ne bénéficiaient d'aucun régime de retraite d'entreprise, alors que 40 % des régimes existants étaient jugés nettement insuffisants » (Bâtirente, 2012, p. 25).

d. La CTRQ a changé de nom à plusieurs reprises, comme le montre bien la recherche (Maheux, 2016).

Les fronts communs syndicaux de 1979 et 1982 pour la négociation dans le secteur public ont révélé leurs limites alors que le rôle de locomotive de ce secteur pour des augmentations de salaire dans le secteur privé a perdu de son efficacité. Dans le secteur privé, les grèves sont plus nombreuses, longues et difficiles (par les décrets et interventions des tribunaux). La conjoncture économique devient de moins en moins favorable au rapport de force syndical en raison de l'inflation, de la crise économique, de l'importante récession de 1982, de la montée des taux d'intérêt (pour les entreprises jusqu'à 18 %) et de la multiplication des fermetures d'usines, sans oublier la délocalisation de certaines activités à forte intensité de main-d'œuvre. Les taux de chômage atteignent des niveaux inégalés depuis la grande crise de 1929 (14 % au Québec en 1983); l'emploi devient une urgence et une priorité pour les syndicats. La CSN et la Caisse d'économie des travailleurs réunis de Québec, devenue en 1978 Caisse populaire des travailleurs de Québec, se rapprochent, ce qui facilite quelques fusions, à commencer avec la Caisse populaire des syndicats nationaux de Québec (voir la figure des diverses fusions dans Maheux, 2016, p. 12).

Dans les documents de préparation du Congrès spécial d'orientation de 1985, la Caisse populaire des travailleurs de Québec est donnée comme exemple de la capacité réelle des travailleurs d'innover dans le secteur de la finance, à partir de leur épargne. La CSN est devenue de plus en plus consciente du pouvoir que représente l'accumulation de l'épargne des travailleurs non seulement pour assurer des retraites décentes, mais aussi pour soutenir le développement économique du Québec. Si la CDPQ réunit les fonds de pension des travailleurs du secteur public et le fonds de pension public de base pour les travailleurs (le Régime de rentes du Québec), la Caisse d'économie des travailleurs réunis de Québec s'est donné pour mission de soutenir les initiatives collectives relevant de la société civile, en somme l'économie sociale avant le terme (Maheux, 2016, p. 13-14).

1.2. Nouvelles sources d'inspiration pour l'intervention économique

Alors qu'une grande partie des militants les plus conservateurs ont quitté la CSN en 1972 pour former la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) et que les militants d'extrême gauche ont perdu leur influence, le courant du socialisme autogestionnaire a évolué également en mettant en avant de « nouvelles » sources d'inspiration. La conjoncture du début des années 1980 invite à une réflexion en profondeur. Quand il accède à la présidence de la CSN en septembre 1983, Gérald Larose considère « *que le Québec venait de subir trois secousses : le résultat du référendum de 1980,*

la crise économique qui avait provoqué la perte de la moitié des emplois chez nos membres dans le secteur manufacturier et l'échec des négociations dans le secteur public » (entrevue de Larose, 2012).

Au congrès de juin 1984, la CSN tente de recomposer le discours syndical, mais il semble que la tâche soit plus lourde que prévu, d'où la proposition d'un congrès spécial d'orientation en mars 1985 sur le thème « Avec le monde ». Une douzaine de comités thématiques seront mis sur pied pour préparer ce congrès spécial. Selon Gérald Larose, alors président de la CSN, « *ce congrès a permis d'asseoir le mouvement pour au moins 20 ans* » (entrevue de Larose, 2012). De plus, outre la coopération dans le domaine de la consommation, de l'habitation, de l'épargne et du crédit, trois sources nouvelles d'inspiration s'imposeront progressivement : celle des coopératives de travail et de l'entreprise autocontrôlée dans les années 1980 ; celle de l'économie sociale et solidaire, dans les années 1990 ; celle du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises, notamment à la suite de la publication du rapport Brundtland rédigé en 1987. Dans cet environnement, Léopold Beaulieu, trésorier de la CSN, aura été « *la bougie d'allumage qui a mené à la création de Bâtirente, de Fondaction et de tous les autres outils collectifs mis en place par la CSN* » (entrevue de Simard, 2014).

1.2.1. Une économie contrôlée par les travailleurs et des entreprises autogérées

Dans le contexte de crise économique du début des années 1980, la CSN affirme que l'économie est trop importante pour être laissée entre les mains du seul patronat. À son congrès de juin 1984, elle propose la création de nouveaux outils collectifs de développement économique visant entre autres l'utilisation de l'épargne collective des travailleurs pour la création d'emplois et le développement du Québec. Le comité qui y travaille considère que c'est au nom de la démocratie qu'il faut « ceinturer le capital », le socialiser et ainsi « rompre notre extériorité à l'entreprise » (Comité pouvoirs populaires, 1984, p. 3 et 11). Comme les entreprises sont des biens collectifs, il faut s'y investir davantage dans les milieux de travail « pour mieux les contrôler, pour mieux les orienter, pour prendre toute la place qui nous revient » (Comité pouvoirs populaires, 1984, p. 3 et 11), établissant ainsi un lien entre socialisme et autogestion, socialisme et démocratie. « En somme [conclut Michel Doré, alors permanent au service de recherche à la CSN], la crise qui était vécue uniquement comme une attaque du capital, présente dorénavant de nouvelles possibilités pour reprendre l'offensive », à commencer par « des changements de stratégie » (Doré, 1998, p. 50).

L'urgence de l'emploi combinée à l'enjeu de la démocratisation économique ouvre de nouvelles perspectives pour les coopératives de travail. Jusque-là, la CSN était hésitante à s'engager dans la promotion des coopératives de travail en raison, entre autres, des échecs de la décennie précédente (CSN, 1988a, p. 10; Lévesque *et al.*, 1985). Bien que trop souvent amplifiés comparativement à ceux du privé, ces échecs étaient néanmoins nombreux[10], d'autant plus que les conditions d'émergence étaient moins favorables pour ce type de coopératives que pour les autres. Mais à partir du milieu des années 1980, ces conditions s'améliorent avec l'adoption d'une législation coopérative adaptée aux coopératives de travail (le nombre de membres requis passe de 12 à 3), la création par le gouvernement du Québec de Coopératives de développement régional (CDR), dont l'un des mandats est de fournir un soutien technique à la création des coopératives de travail, et la mise sur pied d'un Régime d'investissement coopératif (RIC) qui, associé à un mécanisme d'économie d'impôt, pouvait être utilisé pour la retraite des membres (Lévesque *et al.*, 1985, p. 20-21).

À la suite des améliorations apportées par le gouvernement québécois, la CSN s'engage explicitement à soutenir le développement des coopératives de travail en proposant des outils conformes à ses valeurs syndicales (Lévesque *et al.*, 2014). Ainsi, l'exécutif de la CSN affirme en 1986 que, pour contrer les fermetures d'usines, il faut créer « des coopératives ouvrières de production, où les travailleuses et les travailleurs contrôlent la gestion, participent à l'élaboration de programmes de production et décident ensemble » (CSN, 1986, cité dans CSN, 1988a, p. 14). Ces paroles seront suivies de décisions telles la mise sur pied en 1987 du Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois (aujourd'hui MCE Conseils) dont la mission est de soutenir la transparence économique dans les négociations des conditions de travail ainsi que la formation de coopératives de travail. Un document de 1988 comprenant plus de 30 pages (*Notre présence syndicale auprès des coopératives de travail*) présente 5 coopératives de travail que soutient alors la CSN, retrace la position de cette dernière à leur égard pour ensuite aborder « la théorie et la pratique des relations syndicat-coopérative de travail » (CSN, 1988a, p. 2). Parmi les conditions de réussite[11], les auteurs relèvent « des sources de financement adaptées,

10. Sur les 37 coopératives de travail fondées entre 1975 et 1980, seulement 11 étaient encore en activité en 1985 (Lévesque *et al.*, 1985, p. 25).

11. Notons au passage que les auteurs s'appuyaient explicitement sur deux études que nous avions réalisées : l'une s'intéressant aux coopératives de travail (Lévesque *et al.*, 1985) et l'autre aux relations État-coopératives (retranscription d'une communication faite en 1987 à l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke [IRECUS], et publiée par la suite [Lévesque, 1988]).

la disponibilité de ressources spécialisées » dans le domaine de la gestion et « un appui technique pour atteindre une certaine performance dans le secteur choisi » (CSN, 1988a, p. 13). Dix ans auparavant, la proposition de l'exécutif de la CSN de s'engager à soutenir les coopératives serait apparue « comme un superbe coup d'épée dans l'eau » (CSN, 1988a, p. 14). Malgré quelques résistances, il est mentionné que « l'évolution de la vision de la CSN par rapport aux coopératives de travail » s'est faite alors que des conditions favorables sont apparues[12].

Pour la première fois, les coopératives de travail sont soutenues par une centrale syndicale qui les présente potentiellement comme un outil de création d'emplois et de démocratisation du travail (les Chevaliers du travail à la fin du XIXe siècle ont certes soutenu quelques coopératives de travail, mais cela a laissé peu de traces dans la tradition syndicale, du moins au Canada) (Harvey, 1980). Au départ, la plupart des mandats du Groupe de consultation proviennent des syndicats de la CSN pour des diagnostics d'entreprise, de l'expertise et même de la formation pour les travailleurs désireux de s'engager dans la coopération du travail. Étant juridiquement autonome et doté d'un conseil d'administration propre, ce Groupe de consultation tendra à diversifier sa clientèle tout en devenant l'un des outils collectifs les plus proches de la CSN et en liaison étroite avec plusieurs autres outils collectifs dont Filaction, d'où sa proximité avec l'économie sociale (entrevue de Dorion, 2012).

1.2.2. Une économie sociale qui se veut solidaire

Au début des années 1990, la CSN franchit un pas important dans la déclinaison de son action économique avec l'engagement qu'elle prend en faveur de l'économie sociale, dans une conjoncture marquée à nouveau par la récession économique, avec de surcroît un chômage de longue durée qui prend souvent la forme d'une exclusion sociale, remettant en question les capacités de l'État providence et l'efficacité des politiques keynésiennes d'intervention économique. Un dossier d'orientation produit par le service de recherche de la CSN, *Développer l'économie solidaire : éléments d'orientation*, qui sera déposé au Conseil confédéral des 13, 14 et 15 septembre 1995, témoigne de la recherche de solutions nouvelles et des expérimentations réalisées dans cette optique (Aubry et Charest, 1995). Ce document, qui confirme qu'un pas important a été franchi, montre que le développement économique peut s'enclencher non seulement à l'initiative de l'État et de l'entreprise privée, mais aussi à celle de la société civile, à travers

12. Pour connaître la situation actuelle des coopératives en milieu de travail (coopératives de travail, coopératives de travailleurs actionnaires et coopératives de solidarité), voir Lamarche, 2013.

des OBNL (organisme à but non lucratif) et des coopératives comme celles qu'on y présente[13]. Les deux auteurs affirment que la reconnaissance de l'économie sociale doit se réaliser dans la perspective de la solidarité : l'économie sociale ne doit pas se développer au détriment des emplois dans le secteur public et les nouveaux emplois se doivent d'être de qualité et pérennes. Autrement dit, la promotion de l'économie sociale ne doit pas conduire à une économie de misère mais tendre plutôt vers le renouvellement du modèle de développement à travers une économie plurielle. Ces paramètres guideront le soutien que la CSN accordera à l'économie sociale dans le cadre du Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996 et son appui à la création du Chantier de l'économie sociale (Lévesque, 2011).

Dans le cadre de cet exercice de définition des interventions économiques à développer, la CSN et les outils collectifs qui en sont proches utilisent souvent le terme d'« économie solidaire », mais aussi celui d'« économie sociale », comme ce sera le cas à l'occasion du Sommet sur l'économie et l'emploi tenu à l'automne 1996 (les conditions étant par ailleurs clairement définies, notamment que les emplois créés à travers l'économie sociale soient de qualité et qu'ils ne se substituent pas à ceux existant dans le secteur public). De même, l'adhésion de la CSN à l'approche de l'économie sociale tendra à s'approcher du concept d'économie sociale et solidaire (ÉSS), où l'économie sociale est invitée à devenir de plus en plus solidaire (CIRIEC-Canada, 1998). Dans cette perspective, l'économie sociale débouche sur de nouvelles expérimentations dans le sens de la démocratisation économique et de l'exploration de nouveaux secteurs d'activité, y compris ceux liés aux conditions de vie et aux services à la personne en complémentarité avec ceux offerts par le secteur public (Aubry et Charest, 1995). Comme dans le cas du Carrefour financier solidaire (CFS), qui sera créé quelques années plus tard, l'économie solidaire se veut plus exigeante au regard de la gouvernance et de la mission que ne le sont la plupart des composantes traditionnelles de l'économie sociale. Si l'économie solidaire est apparue en France en rupture avec l'économie sociale (Laville, 1994), l'expérience québécoise a également occasionné des tensions qui se sont fait sentir dans les relations entre les regroupements « nationaux » plutôt que sur le terrain, où l'on a pu observer de nombreuses réalisations conjointes

13. Ce document dresse une liste des coopératives et des organismes à but non lucratif (OBNL) mis sur pied et présente les instruments créés à l'initiative de la CSN, tel le Groupe pour le maintien et la création d'emploi, de même que les outils de financement des entreprises en voie d'émergence.

(Lévesque, 2011). Comme nous l'avons montré ailleurs, la position de la CSN s'est précisée pour appuyer l'économie sociale dans la mesure où cette dernière tend à devenir une économie solidaire[14].

1.2.3. Le développement durable et la finance responsable et solidaire

Aux sources d'inspiration que constituent la démocratisation économique et l'économie sociale, il faut ajouter le développement durable et la finance responsable et solidaire (Bourque, Mendell et Rouzier, 2009). Ces préoccupations étaient présentes au sein de la CSN en raison de sa proximité avec les mouvements sociaux et de son engagement dans le deuxième front lancé en 1968. Dans le rapport de l'exécutif réalisé à l'occasion du 7e congrès spécial de 1985, une section était réservée au mieux-vivre, aujourd'hui aussi appelé le « bien-vivre ». Le lien entre l'écologie et l'emploi y était également affirmé : « la nouvelle sensibilité qui se développe aujourd'hui à l'endroit d'une meilleure harmonie à maintenir dans nos liens avec les diverses composantes de l'univers est directement lié à l'emploi » (CSN, 1985, p. 25). Notons que même si la problématisation du développement durable a été mieux définie par le rapport Brundtland rédigé en 1987, la CSN n'utilise cette expression qu'à partir des années 1990 (Bres et Dionne, 2009, p. 12).

Plus précisément, « en 1991, le colloque sur *L'environnement et les syndicats* ouvre la voie à la sensibilisation et à la prise en charge syndicale en environnement par l'organisation du travail » (Bres et Dionne, 2009, p. 7). La lutte contre la pollution, le traitement des déchets et la protection de l'environnement étaient bien énoncés, mais le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises n'étaient pas pris en compte de manière aussi systématique qu'ils le seront par la suite. Dans les années qui suivent, les militants syndicaux, grâce en bonne partie aux outils collectifs d'intervention économique, notamment Fondaction

14. Dans les années 1960 et surtout 1970, la syndicalisation des travailleurs dans les grandes coopératives du domaine de l'agriculture, de l'épargne et du crédit a donné lieu à des relations syndicales-patronales difficiles. Ainsi, on a pu observer des conflits de travail qui rappelaient souvent ceux relevés dans le secteur privé, d'où la critique syndicale de ce type de coopératives et une déception à son égard. Le rapprochement avec les coopératives s'est fait à travers des coopératives de travail et d'expérimentations telle la CTRQ (aujourd'hui Caisse d'économie solidaire). Sous cet angle, l'économie sociale est interpellée par l'économie solidaire (Lévesque, 2011). C'est dans cette perspective que des dirigeants de la CSN ont appuyé sa reconnaissance en 1996 et que certains d'entre eux ont répondu positivement à l'appel pour une économie sociale plus solidaire (CIRIEC-Canada, 1998).

et Bâtirente[15], seront plus sensibles aux valeurs défendues par le développement durable dans sa version la plus exigeante, soit celle qui remet en question notre mode de production et de consommation, nos relations avec les pays du Sud et notre vision centrée sur le court terme (Lévesque, 2007a; Gendron, 2005). Le fondateur de Fondaction, Léopold Beaulieu, explique dans plusieurs entrevues qu'il a accordées que la lecture du rapport Brundtland l'a fortement inspiré pour définir les objectifs spécifiques de Fondaction.

Le développement durable constitue en quelque sorte un paradigme socioéconomique qui donne une vision nouvelle pour penser l'avenir à l'échelle d'un modèle de développement capable de conjuguer les dimensions sociales (finalité), économiques (moyens) et environnementales (conditions à respecter) dans une perspective d'équité entre les générations et entre les pays du Nord et du Sud, ce qui suppose une gouvernance appropriée. De plus, le développement durable se décline dans l'entreprise en termes de responsabilité sociétale et même sur le plan local (p. ex. l'Agenda 21) et au regard de l'habitation (p. ex. l'accréditation Leadership in Energy and Environmental Design [LEED]). Au début des années 1990, la CSN accorde de plus en plus d'attention aux nouvelles formes d'organisation du travail[16]. Selon ce repositionnement, l'entreprise est perçue non plus exclusivement comme un lieu d'exploitation mais aussi comme un lieu d'appartenance où les travailleurs sont des parties prenantes indispensables à son bon fonctionnement (Boucher, 1993, p. 12). De plus, la préoccupation pour le développement durable, qui se traduit sous la forme de la responsabilité sociétale des entreprises, laisse entrevoir la possibilité d'interventions dont la portée serait plus large que celles de l'entreprise considérée comme une organisation fermée sur elle-même (voir les chapitres 5 et 6).

2. La conception de Fondaction, une longue gestation (1984-1995)

La création de Fondaction, le Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux pour la coopération et l'emploi par l'adoption d'une loi constitutive en 1995 résulte d'une trajectoire inédite comparativement aux autres fonds de travailleurs. Ainsi, dans un document-synthèse de 1995,

15. Dans une recherche bien documentée, Coiquaud et Morissette (2010) montrent comment Bâtirente s'intéresse à l'investissement responsable dans la deuxième phase de son développement, soit à partir de 2002.

16. En témoignent les documents *Prendre les devants dans l'organisation du travail* (Doré et Ferland, 1991) et *Travail en équipe et démocratie au travail* (Doré, 1995).

Léopold Beaulieu écrit : « nous travaillons à ce projet depuis la mi-temps des années 1980 » (Beaulieu, ARF[17] 1995). De même, Gérald Larose, dans son discours lors du lancement de Fondaction en 1996, affirme que Fondaction résulte d'« efforts portant sur plus de dix ans […], tant d'années de préparation » (Larose, ARF 1996). Reconnaissant le rôle déterminant joué par Léopold Beaulieu et la ténacité dont il a dû faire preuve, le président de la CSN ajoute : « ce nouvel instrument d'intervention économique a été arraché à bout de bras » (Larose, ARF 1996).

Si un fonds de développement devant contribuer à l'investissement dans les entreprises, entre autres pour les coopératives de travail, s'imposait, pourquoi a-t-il fallu plus de dix ans pour qu'il soit opérationnel alors que d'autres expérimentations réalisées par la Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs de Québec, comme Bâtirente et le Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois, ne prendront que deux ans pour l'être (tous les deux en 1987, soit deux années après la décision prise par les instances de la CSN) ?

2.1. Débats internes et résistance externe à la création d'un Fonds CSN

Deux justifications sont habituellement avancées pour expliquer pourquoi le fonds de la CSN n'a pas été autorisé avant 1995 : la première concerne la CSN elle-même, soit entre autres la résistance de militants engagés dans un syndicalisme de combat ; la seconde vient de l'extérieur, soit le refus des libéraux d'autoriser un tel projet et les pressions s'exerçant sur eux dans ce sens. Notre recherche tend à confirmer que ces deux explications doivent être prises en considération, mais qu'il faut aussi reconnaître que la vision d'un fonds de travailleurs avec ses objectifs spécifiques s'est précisée au cours de cette période et que cela a grandement favorisé son acceptabilité par les membres de la CSN.

2.1.1. Débats à la CSN pour la création d'un fonds de travailleurs

La création du Fonds de solidarité FTQ en 1983 suscita spontanément des critiques très sévères de la part de militants syndicaux de la CSN. Cela ne doit pas nous surprendre puisque la création de ce fonds a engendré des réactions similaires chez plusieurs syndicats canadiens, et ce, en dépit de leur proximité avec la FTQ, comme dans le cas des Canadian Automobile

17. Les acronymes ARF, ARC et ARM renvoient aux trois sources d'archives qui ont été utilisées dans cet ouvrage, soient respectivement les archives de Fondaction, les archives de la CSN (ARC) et les archives du bureau d'avocats Morency. Les références d'archives sont regroupées en fin d'ouvrage, dans les annexes 1, 2 et 3.

Workers (CAW, 1999 ; Lévesque *et al.*, 2000, p. 9). Au début des années 1980, les militants du syndicalisme de combat au sein de la CSN étaient aussi nombreux que ceux qui mettaient en avant un syndicalisme de proposition et, plus largement, de concertation, même si un tournant en direction de ce nouveau discours syndical pouvait être observé (Boucher, 1993). Comme on le sait, les militants du syndicalisme de combat tel que problématisé par Jean-Marc Piotte (1998, 1977) et Louis Gill (1989, 1985), avec les différences bien connues entre les deux analyses proposées[18], étaient très critiques non seulement du partenariat et de la concertation mais également des coopératives, *a fortiori* d'un fonds de travailleurs devant investir dans des entreprises privées possiblement non syndiquées, des entreprises s'inscrivant dans le capitalisme. Pour plusieurs travailleurs, ce fonds des travailleurs de la CSN était son fonds de grève (ce que ne manquera pas de relever Louis Fournier[19]). Effectivement, un fonds de soutien aux travailleurs en grève avait été créé par la Caisse populaire des travailleurs de Québec (auparavant Caisse d'économie des travailleurs réunis de Québec). Ce fonds avait été « incorporé au début des années 1980 sous la forme d'un organisme à but non lucratif nommé "Fonds de soutien aux travailleuses et travailleurs du Québec Inc." » (Maheux, 2016, p. 67).

Avec le recul, Gérald Larose reconnaît, dans une entrevue qu'il nous a accordée, que la critique du Fonds de solidarité a été faite trop rapidement, « *sur le coin de la table, je dirais* » (entrevue de Larose, 2012). Tout en ajoutant : « *nous avons travaillé sur la finalité de ce fonds* [à créer], *dont les objectifs étaient distincts* », soit les objectifs spécifiques de gestion participative, de développement des entreprises autocontrôlées et de respect de l'environnement. De plus, il y avait une volonté, dit-il, de ne « *pas entrer en compétition avec la FTQ, mais plutôt de fonctionner sur nos propres bases* », d'où la nécessité de réflexions et de débats qui prennent du temps. Cela devait entraîner « *des heurts à l'interne* » (entrevue de Larose, 2012). Léopold Beaulieu, alors trésorier de la CSN et principal porteur et concepteur des outils collectifs d'intervention économique, s'est heurté à des résistances, y compris pour la promotion des coopératives de travail

18. Voir entre autres Gill (2015). Dans cet ouvrage, Gill reproche à Piotte d'avoir abandonné la perspective révolutionnaire pour un capitalisme à visage humain misant sur le partenariat.

19. Louis Fournier (2003) écrit 20 ans plus tard : « Pour mémoire, je rappellerai seulement les brûlots publiés à l'époque, dans *Le Devoir* et *La Presse*, par deux professeurs marxistes de l'UQAM, Jean-Marc Piotte et Louis Gill, afin de démolir le projet à peine naissant. Sous un titre ravageur, "Le Fonds de solidarité : un Tricofil national", référence à la faillite retentissante d'une entreprise de textile de Saint-Jérôme, Gill invitait les syndiqués de la FTQ à "refuser massivement de se laisser engager dans cette entreprise de mystification, dans cette voie de faillite". Quant à Piotte, il exhortait les syndiqués à rejeter le Fonds en leur disant qu'ils y perdraient leurs épargnes, accusant la FTQ du crime de "concertation avec le PQ". » Il ajoute : « Je n'oublie pas non plus ce porte-parole de la CSN qui avait écrit, dans *Le Devoir*, que sa centrale avait déjà son fonds de solidarité : c'était son fonds de grève ! ».

et pour la création du Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois. Plus tard, soit en 1990, lorsque le projet d'un fonds de la CSN fut présenté au Conseil confédéral par son trésorier, le projet fut accepté mais encore avec des réserves de la part de certains membres de cette instance syndicale : d'une part, « *le secteur privé*[20] *a fortement appuyé l'idée* », nous dit Gérald Larose ; d'autre part, « *le secteur public a exprimé de son côté des réserves* » (entrevue de Larose, 2012).

Enfin, lors du lancement des activités de Fondaction le 24 janvier 1996, Gérald Larose rappelait que Léopold Beaulieu avait beaucoup de mérite et avait fait preuve d'une grande ténacité. C'est lui, disait-il, « qui a porté cette idée envers et contre toutes les adversités, qui a su vaincre les résistances à tous les niveaux, qui a su convaincre les indécis, donner de l'ardeur à ceux qui en doutaient » (Larose, ARF 1996). Et cela, même si Léopold Beaulieu pouvait s'appuyer sur une double légitimité, celle du militant syndical et celle du financier orienté vers l'intérêt collectif (en raison de son rôle de fondateur et de premier directeur de la CTRQ de 1971 à 1976). Si telle était la situation au début des années 1990, on peut supposer que si des négociations avec le gouvernement ont été entreprises au milieu des années 1980 à la suite de l'arrivée au pouvoir du Parti libéral du Québec (PLQ), ces négociations ne pouvaient qu'être exploratoires. Enfin, si les résistances de la gauche au sein de la CSN doivent être prises en considération, l'opposition du gouvernement libéral à ce projet était bien réelle, suffisante en elle-même pour retarder l'adoption d'une loi constitutive.

2.1.2. Refus des libéraux d'autoriser un fonds de travailleurs CSN

Avec l'arrivée des libéraux au pouvoir à Québec le 12 décembre 1985, il est devenu beaucoup plus difficile qu'auparavant d'obtenir un accueil favorable pour l'autorisation d'un nouveau fonds de travailleurs. Dès le départ, le nouveau gouvernement a mis sur pied un « comité des sages », présidé par le ministre Paul Gobeil, pour revoir la taille du gouvernement et proposer la privatisation de certaines sociétés d'État. Il faut aussi se rappeler qu'en 1983 c'est un gouvernement péquiste[21] qui avait adopté la loi constitutive du Fonds de solidarité FTQ alors que les libéraux dans l'opposition n'étaient pas en faveur de cette loi (Lévesque *et al.*, 2000, p. 20). Pour discuter sérieusement avec le ministre responsable d'un tel dossier,

20. Comme on le sait, le *secteur privé* désigne ici les fédérations regroupant des syndicats dans les entreprises privées de divers secteurs d'activité (sphère privée) alors que le *secteur public* est constitué de fédérations réunissant des syndicats du secteur public, principalement dans les domaines de l'éducation, de la santé et des services sociaux (sphère publique).

21. C'est un ancien vice-président de la FTQ, Robert Dean, devenu député du Parti québécois (PQ), qui avait été le parrain du projet de loi à l'Assemblée nationale concernant le Fonds de solidarité FTQ.

il a fallu attendre que le premier ministre, Robert Bourassa, décide de recentrer son gouvernement en refusant de donner suite aux recommandations du comité des sages. Les démarches auprès du ministre libéral concerné par ce projet ont débuté à la toute fin des années 1980, comme en témoigne la lettre de Léopold Beaulieu au ministre Yves Séguin datée du 19 juin 1989 (Beaulieu, ARF 1989a). Cette demande est reformulée dans les mêmes termes par Gérald Larose dans la lettre qu'il adresse au ministre Gérald Tremblay le 12 janvier 1990. Une lettre de Normand Brouillet à John T. Parisella du 30 avril 1991 (Brouillet, ARF 1991) laisse bien voir que les discussions sont enclenchées. Cette lettre apporte des précisions quant aux exemptions fiscales et à la signification du terme *entreprises autocontrôlées*, qui désigne « des coopératives de travail mais pas exclusivement ».

Les démarches devant mener à l'adoption éventuelle d'une loi propre se sont poursuivies normalement, à un tel point qu'une réponse positive est annoncée au Congrès de la CSN de 1992 : « Tout est en place. Ce qu'on attend, c'est la décision de Québec, qui peut survenir à tout moment ! » (*Le Quotidien du congrès* de 1992 cité dans CSN, 1996, p. 22). Mais cette décision tant attendue ne viendra pas, confirmant l'absence d'ouverture de la part du gouvernement libéral. Il faudra attendre l'arrivée au pouvoir du PQ le 26 septembre 1994 pour que la demande de la CSN soit immédiatement prise en considération et que la loi constituant Fondaction soit adoptée le 22 juin 1995 (cette loi avait été présentée le 11 mai et le principe, adopté le 8 juin 1995). Comment expliquer le refus du gouvernement libéral d'autoriser un second fonds de travailleurs au Québec alors qu'à la même époque les *labour-sponsored funds* avaient été mis sur pied dans la plupart des provinces, notamment en Ontario, où ils étaient nombreux ?

Le premier réflexe des libéraux avait été d'inviter la CSN à s'entendre avec la FTQ pour que ses membres puissent profiter des exemptions fiscales et contribuer ainsi à la création d'emplois et favoriser l'épargne-retraite. Cette proposition avait été avancée parce « *le gouvernement ne voulait pas froisser la FTQ et que la FTQ mettrait son veto* », nous rapporte Gérald Larose, qui s'appuyait sur le témoignage de Fernand Daoust, alors secrétaire général de la FTQ (entrevue de Larose, 2012). Outre la concurrence syndicale, la CSN ne pouvait accepter cette proposition, car elle visait des objectifs spécifiques différents, soit le soutien des « entreprises autocontrôlées », la promotion de la gestion participative des travailleurs et de la protection de l'environnement, sans oublier l'indépendance de la gouvernance de ce fonds et certaines particularités telles les actions de catégorie B pour l'investissement dans des projets locaux (autant d'éléments qu'on retrouve dans les premières esquisses d'une loi constitutive du fonds de la CSN). Ces objectifs spécifiques peuvent

expliquer en partie la réticence des libéraux au pouvoir à l'égard de ce fonds. De plus, la définition de l'entreprise québécoise comme ayant des activités au Québec pouvait poser un problème pour la participation à des fonds de placement[22] (entrevue de Me Morency, 2015).

Parmi les autres raisons avancées par des élus libéraux lors du débat précédant l'adoption de la loi par le gouvernement péquiste, en 1995, on retrouve le coût fiscal que devront assumer tous les contribuables, y compris les travailleurs qui n'ont pas les moyens d'épargner. Les libéraux dans l'opposition déplorent alors qu'il n'y ait pas d'études qui démontrent le besoin d'un tel fonds alors que, selon eux, il y a beaucoup plus de capital de risque au Québec qu'ailleurs au Canada, en raison de la présence du Fonds de solidarité et des sociétés d'État dans le domaine. Enfin, le porte-parole des libéraux dans ce dossier, le député Cosmo Maciocia, explique qu'il faudrait une loi-cadre pour régir les deux fonds, ce qui dispenserait d'inscrire dans la loi les objectifs spécifiques de chacun (Maciocia, ARF 1995). Comme nous l'avons vu dans l'introduction, l'adoption d'une loi-cadre était la solution qui avait été adoptée en Ontario avec des résultats à terme pour le moins décevants, cette loi ayant entraîné une multiplication de fonds de travailleurs dont les objectifs génériques ne laissaient aucune place à des objectifs spécifiques pour chacun des fonds. Dans ce contexte, Michel Bourdon[23], qui présente le projet de loi constitutive de Fondaction à l'Assemblée nationale, explique que les objectifs spécifiques du fonds de la CSN exigent justement une loi particulière, notamment en raison du soutien qu'il cherche à apporter à la coopération et au respect de l'environnement. En somme, tout semble indiquer que les objectifs spécifiques de Fondaction constituaient la raison fondamentale de la grande réticence des libéraux à l'égard de ce projet, même si la vision néolibérale de certains d'entre eux suffisait à justifier leur opposition à des projets exigeant des crédits d'impôt, y compris pour l'épargne-retraite.

22. La définition de l'entreprise québécoise pouvait soulever diverses questions, à commencer par celle concernant l'importance des actifs dans le cas des PME et celle reliée au fait d'avoir des activités au Québec. De même, on pouvait s'interroger sur la nature des entreprises autocontrôlées. Chose certaine, la définition de l'entreprise québécoise est l'objet de questionnements de la part des fonctionnaires, notamment « pour prendre des participations dans des fonds de placements » (voir Dinan, ARM 1993).

23. Michel Bourdon fut notamment président de la CSN-Construction de 1973 à 1979 et employé à la Fédération nationale des communications (CSN) de 1979 à 1989. Il a été député de Pointe-aux-Trembles du 25 septembre 1989 au 18 juin 1996, date de sa démission en tant que député. En 1995, il était vice-président de la Commission de l'économie et du travail et il sera le parrain du projet de loi constitutive.

Le gouvernement péquiste formé à la suite de l'élection du 12 septembre 1994 s'est montré favorable à la demande de la CSN, comme il l'avait été pour le FTQ en 1983. Pour le nouveau gouvernement, il s'agissait d'une question de justice (ce que Jacques Parizeau et Jean Campeau ont reconnu). Il ne faut donc pas être surpris que, dès le départ, cette demande ait été bien reçue par les représentants du gouvernement péquiste. Cependant, comme on le verra plus loin, l'adoption d'une loi constitutive de Fondaction ne fut pas suivie d'un soutien financier pour le démarrage (ce soutien ne sera accordé qu'en novembre 1997, soit près de deux ans après l'adoption de la loi constitutive). La CSN, en partenariat avec la Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec (FCEQ), soutiendra le prédémarrage et même une partie du démarrage, notamment en fournissant du personnel, puisque le nouveau fonds des travailleurs n'avait au départ aucune ressource propre.

2.2. Évolution de l'idée d'un fonds de développement au sein de la CSN

Si l'on se fie aux personnes que nous avons interviewées, il n'est pas facile aujourd'hui de retracer les premières esquisses élaborées pour le fonds ou les démarches entreprises auprès du gouvernement depuis le milieu des années 1980 jusqu'à l'adoption en 1995 de la loi constitutive de Fondaction. Le premier projet de fonds de développement proposé au début de 1980 a sans doute été élaboré conjointement par Léopold Beaulieu, trésorier de la CSN, et Clément Guimond, qui deviendra directeur (ou « coordonnateur », comme désigné par cette caisse à cette époque) de la Caisse populaire des travailleurs de Québec. Mais à quel moment ce projet devient celui de la Caisse ou de Fondaction ? Cette première esquisse, celle d'un Fonds de développement populaire du Québec, n'est-elle pas d'abord un projet de la Caisse avant de devenir un projet de la CSN comme le laisserait supposer l'emploi du terme *populaire* plutôt que *travailleurs* pour qualifier ce fonds ? Si la première esquisse que nous avons relevée a été réalisée par la Caisse, on peut supposer que les coopératives y occupent plus de place que si c'était la CSN avec le projet d'un fonds de travailleurs (à moins que cette dernière ait refusé l'utilisation du terme *fonds de travailleurs*). Pour plus de précision, nous présentons brièvement les trois esquisses d'un fonds de développement que nous avons examinées.

2.2.1. Le Fonds de développement populaire du Québec (1985)

La première esquisse aurait été élaborée d'abord à l'initiative de la Caisse puis remise à la CSN[24]. Dans un document publié en 1996, qui était consacré aux outils collectifs de la CSN et qui a été largement diffusé, il est écrit :

> Déjà en 1986, une première session de travail avec la direction des communications de la Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec avait permis de trouver un nom provisoire pour le fonds de travailleuses et de travailleurs espéré, un projet de logo qui allait dans le sens d'une mission porteuse d'espoir, de coopération et d'emploi (CSN, 1996, p. 22).

Dans son histoire de la Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs de Québec, Joël Lebossé (1996, p. 28) soutient que le projet d'un fonds « donnant priorité à l'investissement dans les entreprises à pratiques participatives et notamment les entreprises à caractère coopératif » a émergé à la Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs de Québec qui l'a présenté en 1986 au gouvernement du Québec en l'appelant « Le Fonds de développement populaire du Québec ».

En nous appuyant sur des entrevues et sur des documents d'archives, nous pouvons affirmer que ce projet d'un fonds de développement populaire a d'abord été présenté au gouvernement pour la première fois en 1985 alors que les péquistes étaient au pouvoir (et non en 1986 alors que les libéraux venaient d'être élus). En s'appuyant sur les archives de la Caisse d'économie solidaire, Pierre-Olivier Maheux confirme que le dossier du Fonds de développement populaire du Québec visant à « financer des projets, soit des coopératives de travail, et ce, sur les bases de la CSN » fut « présenté par Clément Guimond au conseil d'administration de la Caisse le 20 août 1985 » (Maheux, 2016, p. 72). La Caisse s'était rendue de plus en plus disponible pour financer des coopératives d'habitation et des coopératives de travail, mais « *on a constaté nos limites. On avait besoin de capital d'investissement* » (entrevue de Guimond, 2012). En s'appuyant sur le rapport annuel de 1986 de la Caisse, Pierre-Olivier Maheux écrit toutefois que cette dernière « soumet le projet au gouvernement du Québec, au cours de l'année 1986, mais elle constate qu'elle ne peut porter à elle seule un tel projet » (Maheux, 2016, p. 72). En entrevue en 2012,

24. Ainsi, le *Rapport d'étape soumis au Comité-synthèse* du Congrès d'orientation daté du 19 décembre 1984, dont les rédacteurs sont Léopold Beaulieu, Clément Guimond et Philippe Tremblay (Fédération de la métallurgie de la CSN), se veut « l'amorce d'une réflexion » où l'on retrouve « bien plus des convictions que des certitudes » (Comité pouvoirs populaires, 1984, p. 2). Tout au plus, les auteurs fournissent les grandes orientations d'un tel fonds qui sera défini principalement à partir de 1988.

Clément Guimond affirme que le projet du Fonds de développement populaire du Québec a été présenté au gouvernement en 1985 (alors que les péquistes étaient au pouvoir). Plus précisément, « *Benoît Tremblay, qui travaillait avec le ministre Rodrigue Biron* [responsable des coopératives], *nous a dit: "Bâtissez votre projet de loi. Je vais le piloter." Mais en décembre 1985, le PQ a été battu* » (entrevue de Guimond, 2012). Enfin, Clément Guimond reconnaît que la CSN s'était montrée plutôt « tiède » devant ce projet (ce qui est vraisemblable étant donné sa position très critique à l'égard du Fonds de solidarité de la FTQ, comme nous l'avons vu dans la section précédente).

Enfin, Me Jean Morency nous a confirmé qu'il avait contribué à l'esquisse de ce projet de fonds en 1985 plutôt qu'en 1986 : « Après vérifications, suite à votre courriel du 13 octobre, je constate que j'ai rédigé le premier projet de loi à la demande de Léopold Beaulieu à titre de membre de l'exécutif de la CSN et en 1985[25]. » Il ajoute que Léopold Beaulieu en était l'instigateur :

> Toutefois je me souviens qu'à cette époque et même avant, Clément Guimond, Beaulieu et moi-même, nous nous rencontrions régulièrement pour discuter du projet et de l'ensemble de l'œuvre. Il n'y a aucun doute dans mon esprit que Léopold Beaulieu fut l'initiateur, le fil conducteur et finalement le créateur du projet Fondaction à titre de membre de l'exécutif de la CSN et avec l'aval de cette dernière (Me Jean Morency, président du CA Morency Société d'avocats, courriel 27 octobre 2015).

Il semble donc que le projet d'un fonds de développement populaire du Québec a sans doute émergé au début des années 1980 à la Caisse populaire des travailleurs de Québec en liaison avec la CSN qui a repris ce projet en vue de le mener à terme[26]. Si l'on se fie au témoignage de Me Morency, ce serait la CSN qui aurait présenté ce projet au gouvernement.

En somme, s'il y a une conclusion qui s'impose sans grand risque d'erreur, c'est que la Caisse et la CSN ont été associées étroitement à la première esquisse d'un fonds de développement populaire du Québec.

---

25. « Ce qui confirme cet énoncé est le fait que j'ai travaillé ce dossier en collaboration avec un jeune avocat de mon cabinet du nom de André Lord qui fut à notre emploi de 1984 à novembre 1985 » (Jean Morency, président du CA Société d'avocats Morency, courriel 27 octobre 2015).

26. À en juger par les documents produits à cette époque, la CSN comme organisation n'était pas suffisamment avancée dans ses réflexions pour proposer un projet aussi précis, ni très consensuel concernant un fonds de travailleurs (donc plutôt « tiède »). De même, nous n'avons trouvé aucune indication relative à un fonds de développement dans les procès-verbaux du comité exécutif de la CSN pour les années 1984, 1985 et 1986. Par conséquent, si un membre de l'exécutif a entrepris de telles démarches, ce serait de manière informelle ou exploratoire.

De plus, comme plusieurs semblent l'admettre «*l'idée a progressé*» (entrevue de Guimond, 2012), mais les intuitions fortes des initiateurs ont été confortées (Beaulieu, entrevue réalisée par St-Hilaire, 2016, p. 17). Par ailleurs, trois années s'écouleront avant que la CSN ne propose une nouvelle esquisse en 1988 avec la Fédération des caisses d'économie comme partenaire principal (à cette époque, la Caisse populaire des travailleurs du Québec était redevenue une caisse d'économie, ce qui permet de faire le lien avec la Fédération des caisses d'économie). Ce que nous verrons maintenant.

2.2.2. Le Fonds de développement de la CSN (1988)

La deuxième esquisse est celle d'un fonds de développement où le mot *populaire* a disparu comme qualificatif. Elle a été élaborée par la CSN à la fin des années 1980 et présente la particularité d'avoir été portée conjointement par la CSN et la Fédération des caisses d'économie du Québec. De plus, le Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois est également mentionné comme partenaire pour ce fonds d'investissement orienté vers les entreprises autocontrôlées. Un premier document de la CSN daté du 11 août 1988 a pour titre *Un fonds pour des emplois autogérés*, et comme sous-titre *Le sens de l'implication et de l'appui de la CSN* (CSN, 1988b). En dépit de ce que laisse entendre ce titre, ce document s'attarde principalement aux grandes orientations de la centrale syndicale alors que les informations sur le fonds d'investissement sont exposées sur un peu plus d'une page où le projet est faiblement explicité. On trouve une évocation d'un partenariat avec la Fédération des caisses d'économie dans l'allocution de Gilles Lafleur lors du lancement de Fondaction en janvier 1996: «En 1988, au moment où la CSN a demandé à la Fédération des caisses d'économie Desjardins [de l'appuyer], notre conseil d'administration[27] a répondu favorablement à cette demande» (Lafleur, ARF 1996, 24 janvier). Dans un communiqué émis par Fondaction au cours de cette même journée, il est indiqué que «Fondaction a été créé à l'initiative de la Confédération des syndicats nationaux avec la collaboration de la Fédération des caisses d'économie Desjardins du Canada» (Fondaction, ARF 1996).

Deux lettres témoignent également des démarches relatives à ce second projet: l'une de 1989 et l'autre de 1990. Dans la première, Léopold Beaulieu s'adresse à Yves Séguin, ministre du Travail et du Revenu: «Ouvert à toute la population, ce fonds sera constitué à l'initiative des caisses d'économie Desjardins du Québec en association avec la Confédération des syndicats nationaux (CSN)» (Beaulieu, ARF 1989a). Dans la seconde lettre,

27. Cet accord peut surprendre si l'on considère que sur 124 caisses d'économie à cette époque la moitié étaient reliées à la CSN et l'autre moitié à la FTQ.

le président de la CSN, Gérald Larose[28], précise que ce fonds d'investissement sera « dédié aux entreprises contrôlées par ceux et celles qui y travaillent » et qu'il favorisera également « l'implication et l'association financière des communautés locales au lancement et au développement du type d'entreprises plus haut mentionnés » (Larose, ARF 1990[29]). Enfin, ces deux lettres étaient accompagnées d'une annexe qui présentait le projet de fonds à l'initiative conjointe de la Fédération des caisses d'économie et de la CSN.

Parmi les synthèses plus élaborées d'un fonds de développement apparaît un document sans date, mais probablement de 1988, qui est relativement plus précis (CSN, ARF 1988). Le fonds projeté est lancé par la Confédération des syndicats nationaux en association avec la Fédération des caisses d'économie Desjardins. Il s'agit d'un fonds de capital de risque (investir directement dans les entreprises tout en fournissant garanties et cautions). Il est destiné à procurer du financement à trois types d'entreprises : 1) aux entreprises autocontrôlées par ceux et celles qui y travaillent et qui respectent le principe d'un vote par membre ; 2) aux autres entreprises qui s'inscrivent dans un processus de gestion participative ; et 3) aux entreprises qui contribuent à l'amélioration de l'environnement. Pour la Fédération des caisses d'économie, ce fonds permettra de jouer « un rôle accru dans le développement de l'entrepreneurship collectif québécois ». Dans cette perspective, la collecte des fonds se fera selon deux dynamiques : soit celle du « développement local via l'émission d'actions rattachées à une entreprise spécifique », soit celle d'une implication plus générale dans le développement de l'entrepreneurship collectif via l'émission générale d'actions du Fonds. C'est sans doute ce qui justifie l'offre de deux types d'actions : des actions de catégorie « A » et des actions de catégorie « B ». Pour la gestion, la promotion et la vente, le Fonds bénéficiera du soutien logistique du Réseau Desjardins, de la Fédération des caisses d'économie, de la mutuelle SSQ[30] et du Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois, ce qui permettra de minimiser les dépenses et d'accroître les compétences dans le service. N'exigeant pas d'exemptions fiscales autres que celles déjà permises pour de tels fonds, le nouveau Fonds se veut un « complément essentiel à la démarche de mise sur pied de coopératives de travail » (CSN, ARF 1988).

---

28. Dans une entrevue de 2012, Gérald Larose nous disait : « *vers 1989, j'ai commencé à sonder le gouvernement pour la création d'un fonds de travailleurs CSN* ».

29. La lettre est adressée au ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie en tant que « ministre responsable du développement des coopératives ».

30. Nous utilisons la désignation courante de cette mutuelle à l'époque considérée dans ce chapitre. Notons cependant que cette mutuelle a changé de nom au cours des dernières décennies (voir SSQ Groupe financier, 2014, p. 94, 126 et 130).

Un second document, qui nous renseigne sur la particularité du nouveau fonds, est celui qui a été placé en annexe à la lettre de Léopold Beaulieu adressée à Yves Séguin et daté du 18 juin 1989 (Beaulieu, ARF 1989b). Il s'agit d'un projet de loi qui comprend 5 sections et 59 articles (dont nous avons retrouvé une copie identique dans les archives Morency, Services d'avocats).

Dans la première section, on retrouve à l'article 1 la dénomination sociale du nouveau fonds : « Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux ». Cependant, la lettre qui présente ce projet de loi indique comme objet : « Demande de rencontre concernant la mise sur pied d'un Fonds de développement par la Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec en association avec la Confédération des syndicats nationaux (CSN) ». Le conseil d'administration du Fonds à créer comprend 11 personnes dont 4 nommées par le comité exécutif de la CSN et 2 par le conseil d'administration de la Fédération des caisses d'économie Desjardins, ce qui démontre la plus forte implication de la CSN. Comme déjà mentionné, on retrouve deux types d'actions, des actions de catégories « A » et des actions de catégories « B » ; ces actions sont « émises par séries, chaque série étant rattachée à la perception de fonds spécifiques pour un projet particulier et devant porter mention d'un tel fait ».

La deuxième section I du projet de loi, qui porte sur les investissements (« avec ou sans garantie ou cautionnement »), relève notamment trois types d'entreprises implantées au Québec : les entreprises autocontrôlées, les entreprises engagées dans un processus de gestion participative et les entreprises soucieuses de l'environnement. L'entreprise autocontrôlée « signifie toute coopérative de travail […] et toute autre entreprise dont les règles de fonctionnement internes prévoient, en tout temps, la répartition du vote de manière égale entre tous les actionnaires ou membres » (article 22), autrement dit des quasi-coopératives ou para-coopératives (comme on le disait à l'époque). Par ailleurs, l'expression *entreprise soucieuse de l'environnement* « signifie une entreprise dont les engagements, comportements et activités contribuent au maintien ou à l'amélioration de la qualité de l'environnement selon les règlements qui seront éventuellement adoptés par le Fonds » (article 23). La dernière section porte entre autres sur la souscription, notamment sur certaines modalités quant à la retenue sur le salaire.

En somme, nous pouvons affirmer que les démarches de la CSN (et de la Fédération des caisses d'économie) auprès du gouvernement du Québec pour faire adopter un projet de loi reconnaissant un fonds de travailleurs remontent à l'année 1988 (du moins auprès d'un gouvernement libéral), projet qui est différent et plus précis que celui du « Fond de développement populaire du Québec » mis en avant dans la première moitié des

années 1980. De plus, dans ce deuxième projet, aucune référence explicite n'est faite à un projet antérieur remontant au début des années 1980, y compris dans la correspondance. Il est cependant possible d'y voir une certaine continuité en raison de la place accordée aux entreprises autocontrôlées, dont la forme exemplaire est celle des coopératives de travail, et de la présence de la Fédération des caisses d'économie Desjardins (au lieu de la Caisse des travailleuses et des travailleurs dans le premier projet). Il est normal de relever une certaine cohérence entre les deux projets puisque les principales personnes qui y sont engagées sont les mêmes. Cependant, le premier n'a pas fait l'objet de débats au sein des instances de la CSN alors que le second a été élaboré par un comité mandaté et discuté par la suite au sein de ces instances, dont le Conseil confédéral. De ce point de vue, nous pouvons conclure que le projet du début des années 1980 et celui qui a été soumis à des représentants du gouvernement libéral en 1988 diffèrent quant à leur contenu mais que les porteurs sont en grande partie les mêmes, étant donné que la Fédération des caisses d'économie est présentée comme l'une des initiateurs (notons au passage que cette fédération des caisses de groupes disparaît avec la mise en place en 2001 d'une fédération unique pour l'ensemble des caisses, soit la Fédération des caisses Desjardins du Québec[31]). Comme nous l'avons vu, ce projet n'aura pas de suite en raison du refus du gouvernement libéral de l'autoriser.

2.2.3. Fondaction, le Fonds de développement de la CSN pour la coopération et l'emploi (1995)

Les différences sont très faibles entre le projet présenté au gouvernement libéral, le « Fonds de développement de la CSN », et celui qui sera autorisé par le gouvernement péquiste en juin 1995, « Fondaction, le Fonds de développement de la CSN pour la coopération et l'emploi ». Cependant, en comparant les deux projets de loi, celui de 1989 et celui de 1995, il est possible de relever de très nombreuses différences (ce qui va de soi quand on passe, dans le cas du projet de loi de 1995, d'une esquisse de projet de loi à un projet soumis pour adoption à l'Assemblée nationale), mais ces dernières restent mineures et ne remettent pas en question les objectifs spécifiques. Néanmoins, trois modifications nous semblent significatives.

En premier lieu, le projet de 1995 est porté exclusivement par la CSN, bien que la Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec représente encore un partenaire explicitement associé (ce qui lui vaut deux

31. Depuis 2001, les caisses d'économie sont représentées au sein du Mouvement Desjardins par le conseil Caisses de groupes formé de dix dirigeants et de cinq directeurs généraux élus par l'assemblée générale des caisses. Le développement du réseau des caisses de groupes est coordonné par la vice-présidence et direction générale Caisses de groupes (voir Desjardins, 2017).

sièges au conseil d'administration de Fondaction). Signalons au passage que le type d'actions de catégorie B[32] visant à soutenir un projet ancré dans le développement local n'a pas été offert jusqu'ici et qu'il n'a pas non plus été retranché lors des modifications apportées à la loi constitutive au cours des dernières années. En conséquence, il pourrait toujours être utilisé (telle est toujours l'intention du PDG de Fondaction) (entrevue de Beaulieu, 17 juin 2015).

En deuxième lieu, les objectifs spécifiques de même que la vision qui s'en dégage sont maintenant clairement exposés dans les attendus concernant le financement des entreprises avec une disponibilité particulière pour les trois types d'entreprises, tels que décrits dans le projet de 1989. Les attendus n'ont pas force de loi, mais ils s'imposent à tous ceux et celles qui consultent la loi. De plus, dans tous les rapports annuels, ces attendus sont repris entièrement ou partiellement dans les derniers rapports. Ces trois types d'entreprises sont également mentionnés à l'article 17 dans la section consacrée aux investissements dans les entreprises.

En troisième lieu, les termes *Fondaction* et *pour la coopération et l'emploi* apparaissent pour la première fois dans la désignation : « Fondaction, le Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux pour la coopération et l'emploi ». Ainsi, on ne peut pas dire que Fondaction est un fonds destiné exclusivement aux coopératives et para-coopératives (il est question d'entreprises à capital-actions). Dans le débat à l'Assemblée nationale, Michel Bourdon, qui parrainait cette loi, explique qu'il fallait prendre le terme *coopération* selon deux significations : « La coopération, ça veut dire des coopératives et ça veut dire aussi la coopération nécessaire entre les employés et les employeurs » (Bourdon, ARF 1995). Cette interprétation n'aurait sans doute pas été formulée en ces termes par les représentants de la CSN, à moins qu'elle ne désigne les entreprises engagées dans un processus de participation à l'organisation du travail.

Enfin, si ce projet a pu être reconnu aussi rapidement par le gouvernement du Parti québécois, c'est qu'il n'était pas improvisé et qu'il était soutenu par les instances de cette centrale syndicale et de son partenaire en plus de bénéficier de l'expertise de Me Jean Morency dans les questions juridiques. Avec l'aide de son comité conseil, la CSN avait manifestement pris le temps nécessaire pour définir un fonds de travailleurs dont les couleurs seraient les siennes comme les attendus du projet de loi le montrent bien. De fait, ces attendus, qui précèdent les 42 articles de cette loi constitutive, fournissent l'argumentaire justifiant la création de Fondaction de même que les composantes de la mission (encadré 1.2).

32. Les actions de catégorie B sont non rachetables, mais elles sont échangeables en tout temps contre des actions de catégorie A.

On y retrouve le développement de projets collectifs autocontrôlés pour le développement des collectivités et l'accroissement de la participation des travailleuses et des travailleurs à l'activité économique (premier attendu), le double objectif de l'épargne-retraite combinée à la participation des travailleurs à l'activité économique (deuxième attendu), la création d'emplois combinée à une démarche d'auto-organisation de leurs emplois (troisième attendu), un financement des projets collectifs qui soit équivalent à celui que les autres types d'entreprises reçoivent, la formation des travailleurs pour comprendre non seulement le fonctionnement de l'économie mais aussi le développement et la gestion d'entreprises autocontrôlées, l'investissement dans les entreprises soucieuses de l'environnement et qui s'engagent à le devenir dans leurs pratiques. Si la coopération du travail n'est pas mentionnée, le terme *coopération* se retrouve dans l'appellation du fonds et l'expression *entreprise autocontrôlée* revient à plusieurs reprises dans les attendus.

Encadré 1.2

Loi constituant Fondaction, le Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux pour la coopération et l'emploi (extrait de la loi telle qu'adoptée en 1995)

ATTENDU qu'il y a lieu de favoriser le développement de projets collectifs autocontrôlés, dans la perspective du renforcement des ressources communautaires, du développement d'une solidarité agissante au sein des communautés locales et d'un accroissement de la participation des travailleuses et des travailleurs à l'activité économique ;

Qu'il y a lieu, tout en recherchant une profitabilité adéquate ainsi qu'une accumulation prudente d'épargne en vue de la retraite, de favoriser et de supporter l'implication active des travailleuses et des travailleurs dans la définition, l'organisation et le contrôle de leur travail ;

Qu'il y a lieu de favoriser le maintien et la création d'emplois permanents de qualité et ayant une utilité sociale, en permettant aux travailleuses et travailleurs d'avoir accès à des ressources financières en mesure d'appuyer adéquatement toute démarche d'auto-organisation de leurs emplois, en mettant également de telles ressources à la disposition des jeunes travailleuses et travailleurs désireux de s'auto-organiser des emplois ;

Qu'il y a lieu de permettre aux projets collectifs d'avoir accès à des ressources financières équivalentes à celles dont peuvent bénéficier les autres types d'entreprises ;

> Qu'il y a lieu de fournir aux particuliers désireux d'appuyer celles et ceux qui veulent organiser collectivement leur travail un moyen incitatif et un véhicule spécifique d'assistance en vue de relever collectivement le défi de l'emploi ;
>
> Qu'il y a lieu de favoriser la formation des travailleuses et des travailleurs à la compréhension de l'économie ainsi qu'au développement et à la gestion d'entreprises autocontrôlées ;
>
> Qu'il y a lieu de favoriser l'investissement dans des entreprises soucieuses de l'environnement dont les engagements, comportements et activités contribuent au maintien ou à l'amélioration de la qualité de l'environnement ;
>
> Qu'il est opportun de donner suite à la demande de la Confédération des syndicats nationaux ;
>
> Que l'établissement d'un fonds de cette nature requiert l'adoption de dispositions législatives particulières tant en ce qui concerne son organisation qu'en ce qui concerne la protection des investissements auxquels il fera appel ; le parlement décrète ce qui suit : […].
>
> Assemblée nationale (1995),
> chapitre 48, projet de loi 196 adopté le 22 juin

En conclusion, Fondaction résulte d'une longue démarche qui s'appuie sur des expérimentations à la Caisse populaire des travailleurs de Québec et sur des réflexions à la CSN au début des années 1980 et dont l'aboutissement sera l'adoption d'une loi constitutive en 1995. Ce projet n'est pas improvisé et ne fait pas que recopier le concept générique des fonds de travailleurs. Il a été pensé dans le cadre des valeurs syndicales de la CSN, mais aussi en intégrant de nouvelles approches qui étaient celles de la participation des travailleurs dans les entreprises, y compris l'autogestion et les coopératives de travail, l'économie sociale et solidaire avec ses entreprises collectives et, finalement, le développement durable et son application à l'entreprise à travers la responsabilité sociétale des entreprises. Ces approches n'auraient pu être matérialisées et opérationnalisées sans soutien et accompagnement, d'où la création d'un Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois en 1987. Mais il fallait également faire un pas de plus, assurer du financement aux entreprises désireuses de s'y engager.

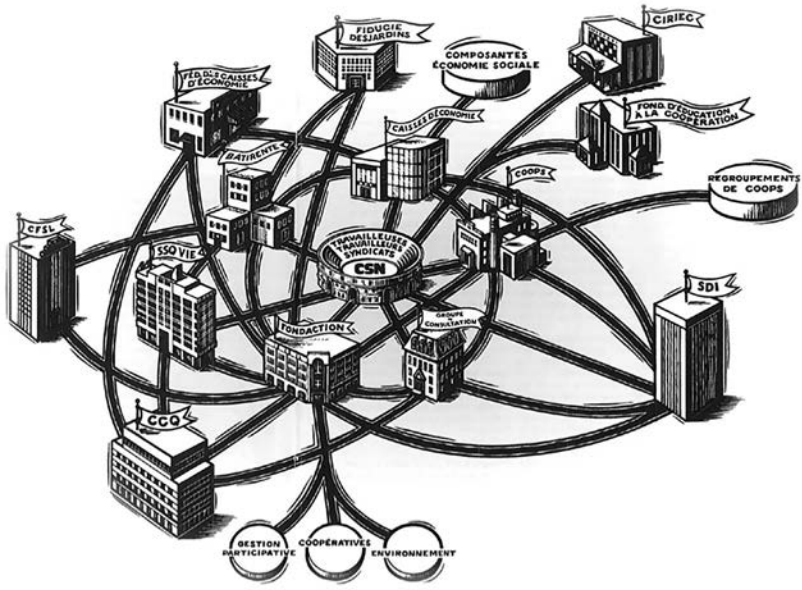
Le projet de la CSN de canaliser une partie de l'épargne-retraite pour démocratiser l'économie s'appuie également sur la préoccupation d'assurer une retraite pour tous les travailleurs, ce qui devait mener à la création

d'un fonds de retraite spécial pour ceux qui n'avaient aucun régime de retraite de leur employeur, d'où la création de Bâtirente en 1987. De plus, une partie des sommes accumulées dans l'épargne-retraite volontaire d'un fonds de travailleurs pouvait être mise à contribution et investie dans des entreprises afin de les inciter à s'ouvrir à la participation des travailleurs et au respect de l'environnement. Cela est apparu possible en raison de l'expertise financière de certains militants de la CSN, notamment de ceux qui avaient acquis des connaissances et une expertise à travers l'administration et la gestion des caisses d'épargne et de crédit créées par les travailleurs (p. ex. la soixantaine de caisses d'économie mises sur pied à partir de 1965 par des militants de la CSN). Tel était le cas de Léopold Beaulieu et de Clément Guimond en raison de leur fonction respective. À cela, il faut ajouter l'expertise relative à la gestion des fonds des divers syndicats, des conseils centraux et même de la Confédération des syndicats nationaux. De plus, ces institutions financières proches des syndicats ont permis de constituer des réseaux de partenaires ouverts aux valeurs syndicales comme ce fut le cas de la Fédération des caisses d'économie (voir aussi la phase de prédémarrage et de démarrage).

Comme nous l'avons indiqué, les objectifs spécifiques expliquent en partie pourquoi la gestation de Fondaction fut si longue et si laborieuse (dans le sens positif de ce qualificatif). En somme, la CSN n'était pas à l'aise avec les objectifs génériques d'un fonds de travailleurs. Elle n'était pas opposée à l'investissement dans les entreprises pour créer des emplois ni aux mécanismes facilitant l'accès à l'épargne-retraite à moindre coût, mais elle voulait que ces objectifs génériques lui permettent également de faire plus, soit de faire progresser sa vision de la démocratisation économique, de la participation des travailleurs et d'un développement plus durable. Cela rendait acceptable l'investissement dans des entreprises privées à capital-actions qui pourraient s'inscrire dans une trajectoire inspirée par les objectifs spécifiques. Pris au sérieux, ces derniers peuvent changer la portée des objectifs génériques. Un tel projet était difficilement acceptable pour le gouvernement libéral qui était au pouvoir du 12 décembre 1985 au 26 septembre 1994. Il faudra attendre un gouvernement péquiste plus ouvert à la social-démocratie pour recevoir un accueil favorable en vue de l'adoption d'une loi constitutive pour ce projet syndical.

En terminant ce chapitre, la figure 1.1 des outils collectifs d'intervention économique proposé en 1996 montre la perception que la CSN avait alors des outils collectifs d'intervention économique et de la place qu'elle accordait à Fondaction aux côtés du Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois (aujourd'hui MCE Conseils) et de Bâtirente. Tous les outils collectifs sont des organisations autonomes, reliées non seulement entre elles, mais aussi avec les entreprises d'économie sociale et les regroupements

Figure 1.1
Les outils collectifs de la CSN



Source : CSN, 1996, p. 11.

qui leur sont associés (Conseil de la coopération du Québec [CCQ], SSQ-Vie, Fiducie Desjardins, Fédération des caisses d'économie, Caisses d'économie, des coopératives et autres composantes d'économie sociale) et même avec une entreprise publique qui offre du financement aux coopératives, la Société de développement industriel (SDI). Cependant, la CSN se voit elle-même comme un espace ouvert de débats (une sorte d'agora) au réseau des outils collectifs créés à son initiative, en liaison également avec des outils collectifs créés par d'autres, dans le domaine de l'économie sociale et du secteur public, autant d'organisations autonomes sur le plan de leur administration et de leur gestion. Si tous outils collectifs sont reliés entre eux, ils sont aussi autonomes que le sont la SDI (aujourd'hui Investissement Québec), la SSQ, le CCQ (aujourd'hui, CQCM), etc. Tous ces partenaires, qui font partie d'un même écosystème, sont orientés, sans doute inégalement, mais aussi réellement, vers un développement économique misant sur la gestion participative, la coopération et l'environnement, d'où une convergence quant à la transformation envisagée (CSN, 1996). Cette vision schématique d'un autre modèle québécois se précisera, comme nous le verrons dans les chapitres consacrés aux étapes de développement, notamment

lorsqu'il sera question de gouvernance et de relations avec les autres partenaires et les principales parties prenantes de Fondaction. Nous constaterons par la même occasion que cette première phase de développement sera une réussite en termes d'émergence grâce à un degré d'engagement important de la part de la CSN, de la Fédération des caisses d'économie et des autres partenaires, sans oublier les premiers employés dont certains prêtés par les deux principaux partenaires.

2 LE DÉMARRAGE DE FONDACTION
Un engagement intense des employés, des collaborateurs et des partenaires (1995-2000)

Benoît Lévesque

La période de démarrage de Fondaction s'est étendue sur pratiquement cinq ans, soit du 22 juin 1995, date de l'adoption de la loi constitutive, au 31 mai 2000[1]. Cependant, comme Fondaction est officiellement entré en activité le 24 janvier 1996, on peut considérer que la période qui va du 22 juin 1995 au 24 janvier 1996 constitue une période de prédémarrage au cours de laquelle a été planifié et mis en place tout ce qui était nécessaire pour être opérationnel[2]. Au cours des sept premiers mois, une petite équipe a été constituée pour préparer le lancement et surtout pour produire les outils nécessaires pour la première souscription

1. Pour tenir compte de l'année financière allant du 1er juin 1999 au 31 mai 2000.
2. Ainsi, « six mois après l'adoption de sa loi constituante, Fondaction entrait en activité. Le coup d'envoi fut donné le 24 janvier 1996 » (Beaulieu, RA 1997, p. 4). RA désigne « rapport annuel de Fondaction », l'année correspondant à la date d'édition du rapport. Pour les trois premiers rapports annuels, l'année financière allait du 1er janvier au 31 décembre de sorte que le premier rapport annuel qui couvre l'année 1996, laquelle se termine au 31 décembre, sera édité en 1997. Toutefois, à partir du 1er juin 1999, l'année financière couvre la période allant du 1er juin au 31 mai. Dans ce cas, le rapport pour la période du 1er juin 1999 au 31 mai 2000 sera édité en 2000 avant l'assemblée générale. Enfin, un rapport est atypique puisqu'il ne couvre que la période de cinq mois, du 1er janvier 1999 au 31 mai 1999, de manière à assurer le changement du début et de la fin de l'année financière. Les rapports annuels, tout comme les rapports de développement durable qui seront mobilisés plus loin dans l'ouvrage, ont été regroupés dans l'annexe 1.

qui aura lieu à la suite du lancement officiel de Fondaction le 24 janvier 1996. Dans cette perspective, le présent chapitre est divisé en deux sections : une première partie portant sur le prédémarrage (sept mois) et une seconde sur le démarrage proprement dit (environ quatre ans et demi), soit une période qui va du lancement officiel et de la première opération de souscription (janvier 1996) jusqu'au 31 mai 2000 en passant par les premiers investissements en entreprise qui se feront à partir de 1998.

Certains pourraient juger qu'une période de cinq ans pour le démarrage (prédémarrage inclus) d'une entreprise est exceptionnellement longue. Il faut garder à l'esprit que le démarrage d'un fonds de travailleurs suppose, en un sens, le lancement de deux séries d'activités très différentes, dont la seconde ne peut commencer avant que la première ait permis de recueillir un niveau conséquent de capital disponible pour l'investissement. En effet, la première phase concerne les activités de souscription et de placement (partie sécuritaire de l'actif) et la seconde, les activités orientées vers l'investissement en entreprise. D'une part, la souscription doit être pleinement opérationnelle pour solliciter des travailleurs et des travailleuses qui remettront la partie volontaire de leur épargne-retraite (ce qui requiert des outils et un personnel formé à cette fin). Ainsi, un fonds de travailleurs n'est pas doté au départ d'un capital à investir, comme c'est le cas des fonds privés de capital de risque. D'autre part, l'investissement en entreprise suppose l'existence d'un montant disponible important, ce qui n'est possible qu'à la suite des deux ou trois premières années de souscription (la loi accordait trois années à Fondaction avant d'être tenu d'investir dans les entreprises). Même si ces deux séries d'activités, celle de la souscription et celle de l'investissement, sont interdépendantes, elles font néanmoins appel à du personnel, à des compétences, à des temporalités et à des réseaux de partenaires différents. Ainsi, ce n'est que le 31 mai 2000, soit cinq ans après l'adoption de la loi constitutive, que le président-directeur général, Léopold Beaulieu, a pu affirmer avec satisfaction que « Fondaction se déploie dès maintenant sur l'ensemble de sa mission » (RA 2001, p. 6).

1. Le prédémarrage : sept mois de travail intense

Au cours de la phase de prédémarrage, soit entre le 22 juin 1995 et le 24 janvier 1996, Fondaction n'a pas de président-directeur général[3], ni de conseil d'administration (pas encore d'actionnaires), ni de budget qui lui est

3. Léopold Beaulieu devient PDG de Fondaction le 23 janvier 1996 (soit la veille du lancement officiel) et il quitte la fonction de trésorier de la CSN le 16 février 1996 (Beaulieu, ARF 1996a, 1996b).

propre (ni subvention, ni prêt provenant du gouvernement). Le travail à réaliser au cours des premiers mois est pourtant énorme : il s'agit d'organiser le lancement officiel de Fondaction, de préparer et d'organiser la première souscription. Pour y arriver, Fondaction devra compter principalement sur la CSN et sur un partenaire privilégié, la Fédération des caisses d'économie, que complètent les outils collectifs de la CSN et quelques partenaires externes dont SSQ Société d'assurance-vie Inc. et Addenda Capital.

1.1. Le soutien indéfectible et déterminant de la CSN et de ses partenaires

Pour la phase de prédémarrage, la contribution de la CSN est déterminante, notamment par les ressources financières et humaines qu'elle y consacre et le pilotage que son comité exécutif y exerce avec l'aide d'un comité de collaborateurs qui fournit l'expertise nécessaire. Comme on peut le lire dans la premier rapport annuel, « la CSN a beaucoup investi – tant au plan de la recherche que du travail sur le terrain – pour faire progresser tout ce qui touche le développement industriel et régional, l'organisation du travail et la valorisation de la main-d'œuvre. Fondaction est une concrétisation de ce travail » (RA 1997, p. 3).

La CSN recommande à ses membres d'adhérer à Fondaction. Elle s'implique également dans la négociation et l'implantation de la déduction à la source (DAS), encourage les personnes élues et les salariés à collaborer au développement de Fondaction. Elle fournit au nouveau fonds un montant estimé à 663 645 $ pour les frais d'exploitation et le démarrage. Ce n'est qu'en novembre 1997, soit presque deux ans après le début du prédémarrage, que le ministre d'État, de l'Économie et des Finances et ministre de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie accorde une subvention de démarrage de 300 000 $ et un prêt sans intérêt de 10 millions de dollars[4] (RA 1999, p. 18, note 8). Avec une amertume manifeste à l'égard du gouvernement péquiste, Gérald Larose avoue lors du lancement de Fondaction que « c'est la CSN elle-même qui a fourni à Fondaction les sommes nécessaires à son démarrage » (Larose, ARF 1996). Lorsque Fondaction aura été lancé, il sera possible d'amortir les frais de la première année sur cinq ans (Comité des collaborateurs, ARM 1995b). En somme, si Fondaction a décidé dès le départ de se donner une structure légère pour son fonctionnement, c'est non seulement par choix

4. Le Fonds de solidarité de la FTQ avait également obtenu un prêt de 10 millions de dollars du gouvernement fédéral, ce que Fondaction ne réussira pas à obtenir (Comité des collaborateurs, ARM 1995a). On peut supposer que les bonnes relations existant entre Louis Laberge et Brian Mulroney, alors premier ministre, avaient rendu possible l'obtention de cette subvention.

et vision (« un savant assemblage des lieux de décisions[5] »), mais aussi par nécessité (d'où aussi le fait que les opérations confiées à un partenaire pourront toujours être « récupérées et centralisées à l'interne » [Comité des collaborateurs, ARM 1995a, p. 9]).

La Fédération des caisses d'économie fournit alors un soutien de plusieurs façons : prêt de professionnels, participation de bénévoles, partage d'expertise, conseils judicieux, accompagnement de certaines caisses d'économie pour contribuer à la souscription. Pour ses transactions financières courantes, Fondaction utilise la Caisse d'économie des syndicats nationaux à Montréal et la Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs de Québec (RA 1997, p. 5). La mutuelle SSQ-Vie, « qui assure plus de la moitié des membres de la CSN », accepte de jouer le rôle de registraire et de fiduciaire de Fondaction et d'assurer une partie du service aux actionnaires. La partie sécuritaire des placements est confiée au fonds Bâtirente et au gestionnaire de portefeuille Addenda Capital inc. Le Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois participe à l'élaboration des instruments de formation et de diffusion de Fondaction. De même, les fournisseurs de services à la CSN pour la vérification et le conseil juridique sont mis à contribution. Enfin, pour l'organisation de la souscription et l'établissement des prévisions concernant les actionnaires, Fondaction s'inspire des données publiques produites par le Fonds de solidarité de la FTQ. En somme, le démarrage repose sur une structure légère qui fait appel à de nombreux partenaires avec une équipe interne de taille réduite.

1.2. Une structure légère de gouvernance et de coordination des opérations

Dans un document de Fondaction (Fondaction, ARM s. d., p. 12-13) qui s'adresse aux militants de la CSN, il est indiqué que le nouveau fonds doit se donner une structure légère pour son fonctionnement. En conséquence, il « pourra s'associer avec des partenaires dont certains ont été mis sur pied à l'initiative de la CSN » tels Bâtirente, pour son expertise en gestion des placements (en collaboration avec les Conseillers financiers du Saint-Laurent et par la suite Addenda Capital), la Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs de Québec, pour les transactions courantes, et le Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois pour le diagnostic et le suivi des dossiers d'aide financière. Le rôle de fiduciaire sera confié à SSQ-Vie.

5. C'est l'expression qu'employait Léopold Beaulieu pour qualifier la gouvernance de la CSN (Beaulieu, ARF 1996b).

La période du prédémarrage offre l'occasion de mettre en place une gouvernance en formation ou de transition. Outre le rôle joué par l'exécutif de la CSN pour le pilotage (alors qu'il n'existe aucun actionnaire et que le CA n'a pas été formé), au moins trois comités sont mis sur pied, soit le comité des collaborateurs regroupant principalement les experts externes, le comité des opérations pour la coordination des activités courantes et le comité de commercialisation, dont le mandat est de fournir les outils nécessaires pour le lancement et la mise en branle de la première campagne de souscription.

1.2.1. Une gouvernance en formation

Pour organiser son démarrage, Fondaction peut s'appuyer sur la CSN, qui a porté ce projet depuis quelques années, sur des outils collectifs d'intervention économique, qui ont peu de moyens mais lui sont favorables, et sur d'éventuels fournisseurs de services, qui accepteront de siéger à un comité de collaborateurs. Le trésorier de la CSN, Léopold Beaulieu, assure la liaison entre l'exécutif et le comité des collaborateurs qui fournit l'expertise nécessaire. Dans les mois précédant l'adoption de la loi constitutive de Fondaction, le comité exécutif de la CSN a été informé par son trésorier, Léopold Beaulieu, des démarches qui y ont été menées (CSN, ARC 1995a). Par la suite, l'exécutif de la CSN fournit une importante contribution financière comme budget de départ et prête les services d'Henri Jalbert, qui provient du Service de l'information de la CSN (CSN, ARC 1995c). Enfin, l'exécutif discute des échéances de mise en œuvre de Fondaction qui lui sont soumises par le comité des collaborateurs (CSN, ARC 1995d).

En 1995-1996, on relève cinq réunions[6] de l'exécutif de la CSN où il est question de Fondaction, mais une seule, celle du 9 janvier 1996, donne une information digne de mention, soit la désignation des « quatre représentants de la CSN pour siéger au CA de Fondaction », conformément à la loi constitutive. À quelques jours du lancement officiel de Fondaction, les quatre membres désignés par l'exécutif de la CSN sont Gérald Larose, Pierre Paquette (secrétaire général de la CSN), Solange Tremblay (présidente du conseil central du Bas-Saint-Laurent) et Denise Boucher (présidente du conseil central de Québec–Chaudière-Appalaches). Ce qui laisse supposer qu'il était alors prévu que Léopold Beaulieu occuperait la fonction de président-directeur général (voir également Comité des collaborateurs, ARM 1995a). Avant la constitution du conseil d'administration,

6. Les réunions de l'exécutif où il a été question de Fondaction en 1996 sont celles du 9 janvier 1996, du 22 janvier 1995 (concernant le lancement), du 26 mars 1995 (prolongation d'un contrat d'une employée, Anne Leblanc), du 10 juin 1995 (prolongation du contrat d'Henri Jalbert), du 24 août 1995 (prolongation du contrat d'Henri Jalbert), du 8 septembre 1995 (prolongation du contrat d'Henri Jalbert) (CSN, ARC 1996).

l'exécutif de la CSN était en quelque sorte l'instance de validation des orientations et du plan de mise en œuvre de Fondaction. Léopold Beaulieu, comme trésorier et membre de l'exécutif, assurait la liaison entre le comité des collaborateurs et l'exécutif de la centrale syndicale.

1.2.2. Le comité des collaborateurs

Le mandat de ce comité a été exposé brièvement lors de sa première réunion. Il est indiqué qu'il doit outiller « le trésorier de la CSN afin qu'il puisse soumettre à court terme (août 1995) au comité exécutif de la CSN un plan de démarrage » de même qu'un plan d'affaires global de Fondaction (Comité des collaborateurs, ARM 1995a). Par la suite, l'exécutif de la CSN sera informé des démarches en cours pour la mise en œuvre de Fondation (CSN, ARC 1995b). Le comité des collaborateurs a donc pour mandat de fournir l'expertise et l'éclairage nécessaires pour mettre en opération Fondaction. Il est qualifié de « cavalerie légère » laissant bien voir sa vision entrepreneuriale et de « centre nerveux » pour le lancement de Fondaction sans doute en raison de sa fonction d'expertise et d'éclairage. Concrètement, il assure une coordination générale des démarches et activités nécessaires au démarrage[7].

Ce comité des collaborateurs se réunit pour la première fois le 11 juillet 1995, soit environ deux semaines après l'adoption de la loi constitutive. Il est alors composé de personnes en qui Léopold Beaulieu a pleinement confiance en raison de leur expertise et de leur contribution passée, en l'occurrence Normand Campeau (directeur, Groupe de consultation), Clément Guimond[8] (directeur, Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs de Québec [CETTQ]), Gilles Lafleur (directeur, Fédération des caisses d'économie), Carmand Normand (PDG, Conseillers financiers du Saint-Laurent [CFSL], qui deviendra Addenda Capital), Jean Morency (Pothier, Delisle, Société d'avocats), Jérôme Pelletier (directeur marketing, SSQ-Vie), René Hamel (vice-président, SSQ-Vie). D'autres personnes s'ajouteront à ce comité en raison de leur compétence, ce qui est le cas de Régent Watier (Mallette, Maheu), Henri Jalbert (Service de l'information, CSN), Guy Deroy (consultant) de même que des substituts[9]

---

7. Ainsi, en ce qui concerne les activités stratégiques du comité de commercialisation (p. ex. la détermination des cibles de commercialisation, des orientations principales pour le lancement officiel), le comité des collaborateurs demande au comité de commercialisation une concertation étroite : « Pour l'ensemble des opérations, il est rappelé qu'il doit y avoir une relation continuelle avec le comité des collaborateurs » (Comité des collaborateurs, ARM 1995b, p. 3).
8. Par la suite, son nom ne figure pas sur les comptes rendus. Il siégera au premier conseil d'administration qui se réunit pour la première fois en janvier 1996.
9. Relevons Claude Dorion pour le Groupe de consultation (du 11 juillet 1995), Vital Proulx pour CFSL, Jean Girard (C. Pothier, Delisle) et Jean Lapointe (SSQ).

pour les personnes désignées précédemment. De plus, Geneviève Morin, qui provient de la Fédération des caisses d'économie, est présente à ce comité à partir de la deuxième réunion, mais son nom n'apparaîtra dans les comptes rendus comme membre du comité qu'à partir de la rencontre du 1er septembre 1995. La plupart des personnes qui participent au comité des collaborateurs ne sont pas rémunérées pour ce travail, mais leur entreprise deviendra l'une des entreprises partenaires de Fondaction lorsque ce dernier amorcera ses activités dans les domaines de la souscription, du placement et de l'investissement en entreprise. Enfin, les organisations auxquelles ces personnes appartiennent seront reconnues dans les rapports annuels[10] comme des partenaires qui comprennent bien la mission et les objectifs de Fondaction, d'où une grande confiance à leur égard.

Le comité des collaborateurs se réunit mensuellement jusqu'au lancement de Fondaction initialement prévu le 4 décembre 1995 (Comité des collaborateurs, ARM 1995c, p. 4), mais reporté[11] au 24 janvier 1996. Le plan de travail, qui a servi d'ordre du jour lors de la première réunion, soit celle du 11 juillet 1995, laisse bien voir l'ampleur des activités qui devaient être réalisées avant le lancement de Fondaction. On y retrouve les activités suivantes : 1) définir le produit offert aux actionnaires (REER Bâtirente, autres REER autogérés), entreprendre la démarche pour l'obtention des avantages fiscaux à Ottawa et Québec, produire le prospectus pour la Commission des valeurs mobilières du Québec et obtenir les dispenses nécessaires ; 2) proposer la stratégie de mise en marché, notamment les groupes cibles et le grand public ; 3) organiser la souscription : la structure militante à partir des salariés du fonds, le formulaire confié à SSQ-Vie, la documentation en collaboration avec la Fédération des caisses d'économie et la Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs de Québec ; 4) proposer un plan de promotion et de relations publiques : cibler les interventions, concevoir le matériel de promotion, assurer la présence de Fondaction dans les lieux, organismes et évènements pertinents ; 5) organiser l'administration courante : l'encaissement des contributions, la tenue de livres, l'exécution des transactions, le suivi et l'application

10. Dans le premier rapport annuel, celui de 1996 (RA 1996, p. 3), on retrouve : la Fédération des caisses d'économie, le Groupe SSQ-Vie, le Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois du Québec, Addenda Capital (auparavant CFSL), la Caisse d'économie des syndicats nationaux (Montréal) et la Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs de Québec. Avec quelques variantes, ils figurent aussi dans les rapports suivants.

11. L'une des raisons du report du lancement est la contrainte que représentait le consentement final du gouvernement du Québec concernant les exemptions fiscales reliées au Fonds, raison combinée au fait qu'il fallait réserver les lignes et les salles au moins un mois à l'avance (voir Fondaction, ARM 1995).

des dispositions législatives et réglementaires ; 6) planifier les placements confiés aux CFSL et la politique de placement ; 7) concevoir la formation auprès des responsables de la distribution, auprès de la structure syndicale, auprès des employés du fonds, auprès des travailleuses et travailleurs dans les entreprises ; 8) définir les investissements : la politique générale d'entrée et de sortie, les demandes, le diagnostic, l'analyse, les transactions, le suivi de l'entreprise ; 9) établir les règlements de régie interne (à soumettre à l'approbation du Ministre). À cela s'ajoutaient la planification des étapes à franchir, les rôles complémentaires des partenaires, la structure minimale de fonctionnement requise (ressources et équipements), un aperçu des coûts d'exploitation de la première année et la nomination du conseil d'administration provisoire, sans oublier diverses démarches auprès des gouvernements et de la Commission des valeurs mobilières du Québec (Comité des collaborateurs, ARM 1995a).

1.2.3. L'équipe de gestion des activités courantes

Le comité des opérations deviendra important dans la phase de démarrage pour la coordination des activités, mais cette fonction est relativement facile à réaliser au moment du prédémarrage puisque le personnel ne compte alors que quatre personnes. Dans les semaines qui ont suivi l'adoption de la loi constitutive de Fondaction, la plupart des personnes qui travaillent au prédémarrage ont été prêtées par la CSN et par la Fédération des caisses d'économie Desjardins, notamment Geneviève Morin et Claude Normandin, qui seront alors rémunérées par Fondaction. Au cours de cette période de sept mois (soit de l'adoption de la loi constitutive en juin 1995 au lancement en janvier 1996), il a fallu constituer une structure de gestion quotidienne des activités, ce qui a nécessité des arrangements avec plusieurs partenaires.

L'équipe de gestion des activités courantes comprend Léopold Beaulieu, trésorier à la CSN, Daniel Simard à mi-temps, Claude Girard[12] pour travailler sur le terrain et Geneviève Morin pour une multitude de tâches administratives, sans oublier Claude Normandin pour la commercialisation. Les tâches de cette équipe, en liaison avec le comité des collaborateurs et le comité de commercialisation, comprenaient « l'administration générale, la relation avec les partenaires, l'encadrement de la structure

12. À partir de 1969, Claude Girard est président du Conseil central de la CSN du Saguenay–Lac-Saint-Jean et ainsi membre du Conseil confédéral de la CSN. De 1972 à 1976, il a été vice-président de la CSN. Au moment où Fondaction l'engage, il travaillait au Services des ressources humaines de la CSN.

de responsables Fondaction[13] (RF), leur formation continue, la coordination des campagnes de souscription et, bientôt, l'investissement en entreprise » (Beaulieu, RA 1997, p. 7). Le fonctionnement au quotidien de cette équipe relève d'une autogestion reposant sur les compétences de chacun et une définition large des tâches.

1.2.4. Le comité de commercialisation

Le comité de commercialisation a été mis sur pied quelque temps après l'adoption de la loi constitutive de Fondaction (1995) en vue d'organiser et de préparer la première campagne de souscription de manière à commencer les activités immédiatement après le lancement du 24 janvier 1996. Ce comité de commercialisation réunit Léopold Beaulieu (CSN), Daniel Simard (Bâtirente), Jacinthe Dubé (FCEQ), Claude Normandin (FCEQ), Claude Dorion (Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois), Henri Jalbert (Service de l'information de la CSN) et René Hamel (SSQ-Vie).

Parmi ses tâches, le comité de commercialisation doit établir les cibles de commercialisation, fixer les objectifs de souscription, concevoir et diffuser le matériel promotionnel, assurer l'information et entrer en contact avec les instances de la CSN, préparer la campagne de souscription auprès des syndicats et du grand public et assurer la formation des RF dans les entreprises[14]. Comme l'avait suggéré le comité des collaborateurs, il a été décidé de privilégier la retenue sur le salaire (RSS) dans les entreprises où l'on retrouve un syndicat CSN, ce type de souscription étant plus complexe qu'une contribution forfaitaire. Ce choix s'inspirait de l'expérience du Fonds de solidarité de la FTQ. Enfin, dans la loi constitutive de Fondaction[15], on retrouve une disposition obligeant l'employeur à rendre accessible la retenue sur le salaire.

13. À l'instar du Fonds de solidarité FTQ, qui a mis sur pied un réseau de militants syndicaux pour le représenter dans les milieux de travail, Fondaction a créé une structure de militants syndicaux dans les entreprises dont la mission est de le faire connaître. Ces militants seront appelés « responsables Fondaction » et recevront une formation pour exercer cette fonction. Selon nous, même si ces représentants sont bénévoles, nous les considérons comme des « courtiers ouvriers ». Ils doivent respecter les exigences de l'Autorité des marchés financiers.
14. Voir l'échéancier des activités relevant du comité de commercialisation (Comité des collaborateurs, ARM 1995b, p. 4).
15. Voir la section V de la loi constitutive de Fondaction, notamment l'article 33 (voir Gouvernement du Québec, 2017a).

1.3. Le lancement et la préparation de la souscription

La préparation du lancement de Fondaction a constitué l'une des plus grandes activités du prédémarrage pour l'ensemble des comités, mais particulièrement pour le comité de commercialisation avec le soutien du Service de l'information de la CSN, notamment pour la participation syndicale. Le plan de communication, un document de 16 pages, montre qu'il s'agit là d'une opération de très grande envergure (Comité de commercialisation de Fondaction, ARF 1995). Ce plan décrit les objectifs, la stratégie et les différentes étapes de commercialisation. Les objectifs généraux étaient entre autres de faire connaître Fondaction aux différents publics cibles et de susciter le maximum d'adhésion, étant donné que la première campagne de souscription devait débuter peu de temps après. La conférence de presse, qui fut donnée conjointement par Léopold Beaulieu, Gérald Larose (président de la CSN) et Gilles Lafleur (président de la Fédération des caisses d'économie Desjardins), réunissait de très nombreux militants syndicaux, des collaborateurs et des partenaires. Elle se déroulait simultanément par vidéoconférence dans huit villes du Québec, soit Montréal, Québec, Chicoutimi, Sherbrooke, Rimouski, Val-d'Or, Sept-Îles et Hull. Dans chacune de ces villes, les journalistes présents pouvaient poser des questions. À cette occasion, une série de communiqués sur différents thèmes reliés à ce nouveau fonds de travailleurs furent diffusés, ce qui donna lieu à une très bonne couverture de presse.

Avec le lancement officiel, Fondaction est réellement entré en opération. Les médias en étaient informés de même que les principaux milieux concernés. La phase du démarrage proprement dite débutait. De l'avis de ceux et celles qui ont contribué au lancement, cette phase fut héroïque, car l'engagement de chacun relevait de la militance, avec la satisfaction de faire quelque chose de différent. Cette situation devait prévaloir au cours de la phase de démarrage.

2. Le démarrage des activités (1996-2000)

Les deux priorités de Fondaction pour les quatre années et demie de cette phase de démarrage sont d'abord la mise en place de la souscription pour les deux premières années, puis celle de l'investissement pour les deux années suivantes. Le lancement officiel de Fondaction le 24 janvier marque le démarrage des activités de même que la constitution du conseil d'administration. On prévoyait alors qu'à la fin de cette période (soit le 31 mai 2000), Fondaction devrait avoir recruté 20 000 actionnaires et réuni 100 millions de dollars d'actif (objectif qui sera dépassé).

De même, pour l'investissement, Fondaction devrait avoir mis en place « tous les outils pour intensifier ses interventions favorisant l'emploi et pour assurer la croissance de son actif » (Beaulieu, RA 2001, p. 8).

Les titres des cinq premiers rapports annuels reflètent les priorités de cette phase de démarrage. D'abord, c'est l'épargne qu'il faut accumuler principalement au cours des deux premières années, d'où « L'épargne entreprenante » (RA 1997) et le « Prêt à entreprendre » (RA 1998). Puis, on s'intéresse aux premiers investissements et à leur impact sur l'économie, d'où « La solidarité de l'emploi » (RA 1999b), « Pour une économie de développement » (RA 1999a) et « Pour un développement économique solidaire » (RA 2000) alors que justement les investissements commencent à être réalisés selon les objectifs spécifiques de Fondaction. En plus de ces deux activités principales, il fallait construire une organisation fondée sur les valeurs syndicales de la CSN, notamment la démocratie économique et le respect de l'environnement, et sur des compétences pertinentes pour les activités principales.

2.1. Gouvernance, gestion des activités et principaux résultats

La gouvernance institutionnelle (assemblée générale et conseil d'administration) représente le système politique et ses diverses composantes à qui il revient de définir les grandes orientations et les règles conformément à la mission, telles qu'exposées dans la loi constitutive. C'est à ces instances de gouvernance que la direction générale rend compte des activités dont la coordination est assurée par le comité des opérations, où l'on retrouve la direction générale et les responsables des équipes de travail (éventuellement réunis dans des modules) misant sur la participation et faisant appel au partenariat pour la conduite de certaines activités. Voilà la structure légère qu'on retrouve au terme de cette phase de démarrage.

2.1.1. Le conseil d'administration et l'assemblée générale

Le premier conseil d'administration, qui a été constitué quelques jours avant le lancement officiel de Fondaction, s'est réuni pour la première fois le 11 janvier 1996, soit 13 jours avant le lancement. Conformément à l'article 4 de la loi constitutive[16], il comprenait les personnes suivantes : Gérald Larose (président du Conseil de Fondaction, par ailleurs président de la CSN), Léopold Beaulieu (président-directeur général et trésorier de la CSN

16. Voir la dernière section du chapitre 1 portant sur la loi constitutive. Selon cette dernière, cinq personnes sont nommées par le conseil exécutif de la CSN, deux par le conseil d'administration de la Fédération des caisses d'économie Desjardins, trois sont élues par l'assemblée générale et deux sont nommées par les membres précédents (les actionnaires qui ont été choisis précédemment), dont le président-directeur général du Fonds.

jusqu'au 23 février 1996), Clément Guimond (vice-président, directeur de la Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs de Québec), Solange Tremblay (Conseil central du Bas-Saint-Laurent, CSN), Denise Boucher (Conseil central de Québec–Chaudière-Appalaches, CSN), Joseph Giguère (directeur général du Centre Saint-Pierre), Gilles Lafleur (directeur général, Fédération des Caisses d'économie Desjardins), Pierre Paquette (secrétaire général, CSN), Lise Poulin (présidente de la Fédération du commerce, CSN) et Louis Roy (président de la Fédération des affaires sociales, CSN).

Tous les actionnaires sont invités à la première assemblée générale qui a lieu le 3 mai 1997 alors qu'est présenté le rapport couvrant la période allant du 1er janvier au 31 décembre 1996 (entrevue de Beaulieu, 28 août 2015; RA 1997). Jusqu'au 31 décembre 1998, le conseil d'administration n'a connu aucun changement dans sa composition. À partir du 1er janvier 1999, Gilles Lafleur, directeur général de la Fédération des caisses d'économie Desjardins, est remplacé par Jacques Allard, membre du comité de déontologie et de vérification de la même Fédération (ce changement s'était fait à la demande du Mouvement Desjardins). En succédant à Gérald Larose le 20 mai 1999 comme président de la CSN, Marc Laviolette devient président de Fondaction dans les semaines qui suivent. À la même date, Pierre Paquette, secrétaire général de la CSN, est remplacé par Michel Lessard, trésorier de la CSN. Pour l'année 1999-2000, Pierrette Poirier (Conseil central de la Montérégie) succède à Solange Tremblay (Conseil central du Bas-Saint-Laurent, CSN) alors qu'Yvon Marcil (vice-président exécutif, Société de développement industriel, aujourd'hui Investissement Québec) vient se joindre à eux. En somme, à la fin de la dernière année de la phase de démarrage, il ne reste plus que 6 des 11 membres du conseil d'administration mis en place en 1996.

Dans les notes complémentaires du rapport annuel de 1999 (1er janvier au 31 mai 1999) comme dans les précédents, il est indiqué que la CSN, en tant que promoteur de Fondaction, a fourni des biens et des services et qu'elle « est apparentée au Fonds étant donné que certains dirigeants sont aussi administrateurs du Fonds » (RA 1999a, p. 29, note 13). Dans le rapport de l'année 1999-2000, cette note est disparue (RA 2000). Comme nous le verrons dans les chapitres suivants, tous les administrateurs de Fondaction sont considérés comme indépendants, dans le sens entendu dans les autres entreprises et institutions, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas impliqués dans la gestion courante de Fondaction, à l'exception du directeur général Léopold Beaulieu. En revanche, l'exécutif de la CSN désigne quatre membres et la Fédération des caisses d'économie, deux.

2.1.2. De l'équipe de gestion au comité des opérations

Pour réaliser ses activités (souscription, placements sécuritaires et investissement), Fondaction devait élargir son équipe de travail, alors qu'il ne pouvait compter au début de 1996 que sur quelques personnes dont certaines avaient été « prêtées ». « *La CSN a fourni une tonne de bénévolat pendant cette période. Le contrôleur de la CSN Jean-Rock Larose, Henri Jalbert de l'information de la CSN* […] *Louise Chantraine et Claude Normandin, de la Fédération des caisses d'économie* » (entrevue de Morin, 2012). Au début de 2000, Fondaction pourra compter sur une équipe d'une quinzaine d'employés. L'équipe des employés de Fondaction sera complétée par quelques centaines de « courtiers ouvriers », les RF, et une poignée de partenaires qui s'acquittent de tâches bien définies dans des domaines exigeant des expertises particulières ou encore une infrastructure, comme c'est le cas du registrariat. La gestion se veut participative et centrée sur les activités qui forment le cœur de la mission.

Dans les rapports annuels, la mention du comité des opérations et du nom des membres qui en font partie apparaît pour la première fois dans celui de 1999-2000 (RA 2000, p. 32). Les membres de ce comité sont : Léopold Beaulieu, président-directeur général, Jean-Pierre Simard, administration et systèmes, Régent Watier, investissement, Normand Brouillet, souscription, et Geneviève Morin, finance et développement corporatif. Outre le président-directeur général, les quatre autres membres sont les chefs d'équipes affectées à l'une des deux activités principales (souscription et investissement) ou à l'un des deux services nécessaires au fonctionnement de Fondaction, soit « administration et système », d'une part, et « finance et développement corporatif », d'autre part. En somme, ce comité assure une coordination des activités alors que les équipes jouissent d'une grande autonomie dans la réalisation de leur travail et que les tâches sont définies en tenant compte à la fois des compétences et d'une certaine polyvalence qui s'impose dans les circonstances.

En 1996, il n'est pas encore question de module, puisqu'il n'existe qu'une seule équipe de travail. Comme l'explique le président-directeur général :

> L'équipe de Fondaction […] assume les tâches concernant l'administration générale des opérations, la relation avec les partenaires, l'encadrement de la structure de responsables Fondaction, leur formation continue, la coordination des campagnes de souscription et, bientôt, l'investissement en entreprise (Beaulieu, RA 1997, p. 7).

Cette équipe se renforcera lentement. Au cours de la deuxième année, le poste de responsable aux actionnaires et à la commercialisation est comblé de même que le poste à l'investissement (Beaulieu, RA 1998, p. 6). On peut également « compter sur une personne aux communications »

(prêtée par la CSN). Pour l'année financière se terminant le 31 mai 1999, il est indiqué que « l'équipe de salariés est maintenant mieux structurée pour répondre non seulement aux besoins grandissants de l'investissement, mais également à ceux de la souscription » (Beaulieu, RA 1999a, p. 5). Enfin, dans le rapport annuel 1999-2000 (RA 2000), on mentionne l'existence d'un comité des opérations et on en donne la composition (comme nous l'avons indiqué précédemment).

Dans la présentation du deuxième rapport annuel de Fondaction, le président-directeur général écrit : « Quotidiennement, les membres de cette équipe donnent le meilleur d'eux-mêmes pour que progresse Fondaction » (Beaulieu, RA 1998, p. 6). Il est difficile de se faire une idée du climat de travail, mais les témoignages recueillis permettent de conclure que l'engagement était maximal et le personnel peu nombreux. Selon Geneviève Morin, « *il fallait tout faire, aussi bien répondre au téléphone, faire des ventes, voir à la comptabilité, sans responsable de ressources humaines, avec une équipe incomplète et parfois des locaux pas terminés* » (entrevue de Morin, 2012). De même, Claude Normandin explique que le travail pour la souscription s'est fait selon le « *modèle de la militance* » : on ne compte pas son temps et on est convaincu (entrevue de Normandin, 2012). Dans ce contexte, l'organisation du travail peut être caractérisée à la fois par une autonomie fondée sur la compétence et l'engagement pour une cause dont la combinaison facilite une certaine autogestion dans le cadre d'une structure légère. Cette philosophie de gestion s'est maintenue même si le nombre de salariés a connu une progression au cours de la phase du démarrage pour atteindre une vingtaine de salariés à la fin de l'année 2000. Ce mode de gestion misant sur l'horizontalité est parfois apparu déroutant, notamment pour ceux et celles qui provenaient d'organisations plutôt traditionnelles où il était, par exemple, impensable de pouvoir parler au PDG en tête-à-tête et où l'autonomie était très réduite.

La progression de la masse salariale donne une idée de celle du nombre de salariés. Ainsi, elle passe de 211 624 $ en 1996, à 602 235 $ en 1997, 836 035 $ en 1998 et 1 499 728 $ en 1999-2000 (ce dernier montant représente sept fois celui de la première année). Tout au cours de cette période, les salaires représentent en moyenne 30 % des frais d'exploitation et constituent le poste budgétaire le plus lourd pour chacune des années (tableau 2.1). En complément aux salaires, nous pouvons ajouter les honoraires professionnels qui représentent en moyenne 13,5 % des frais d'exploitation par année pour la phase du démarrage. Dans la section suivante concernant la souscription, nous verrons l'importance des RF dans les lieux de travail. Pour le moment, indiquons simplement que leur nombre s'élevait à 750 au début de 2000 (RA 2000, p. 6) et qu'il a fallu les former et les outiller.

Tableau 2.1

Montants des salaires et des honoraires comparés aux frais d'exploitation

ANNÉE	SALAIRES ET CHARGES SOCIALES (pourcentage des frais d'exploitation)	HONORAIRES PROFESSIONNELS (pourcentage des frais d'exploitation)	FRAIS D'EXPLOITATION[a] TOTAUX (pourcentage de l'actif net[b])
1996	211 624 $ (24,3 %)	113 350 $ (13,1 %)	870 780 $ (7,0 %)
1997	602 235 $ (32,5 %)	209 257 $ (11,3 %)	1 851 679 $ (5,9 %)
1998	836 035 $ (32,3 %)	426 091 $ (16,4 %)	2 589 358 $ (4,6 %)
1999 (5 mois)	395 617 $ (27,3 %)	240 571 $ (16,5 %)	1 449 990 $[c]
1999-2000	1 499 728 $ (35,4 %)	426 091 $ (10,1 %)	4 227 546 $ (3,6 %)

a) Outre les salaires et charges sociales, les frais d'exploitation comprennent : 1) les déplacements, hébergements et repas, 2) la formation, 3) les frais de bureau, 4) le loyer, 5) la publicité et la promotion, 6) le registriat et la fiducie, 7) les services professionnels, 8) les taxes et permis, 9) les produits de subvention, 10) l'amortissement – immobilisation, 11) l'amortissement et les frais de démarrage.

b) C'est sur la base de l'actif net moyen de l'année, et non pas de l'actif net à la fin de l'année. On le mentionne dans le RA sous la rubrique charge d'exploitation.

c) On ne mentionne pas le pourcentage de l'actif net, car la base de calcul n'est pas la même (5 mois en 1999 contre 12 mois pour les autres années).

Source : Rapports annuels pour les années visées.

De même, de nombreuses activités nécessaires au bon fonctionnement de Fondaction (mais non situées en son cœur de métier) sont réalisées par des partenaires sensibles à la mission de ce fonds. Du début à la fin de la phase de démarrage, la liste des partenaires est identique, à deux exceptions près[17]. Comme indiqué dans la section consacrée au prédémarrage, ces partenaires sont la Fédération des caisses d'économie, la SSQ-Vie, le Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois, Bâtirente et le gestionnaire de portefeuille Addenda Capital, la Caisse d'économie des syndicats nationaux (Montréal) et la Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs de Québec (RA 1997, p. 3; RA 1999b, p. 6; RA 2000, p. 3). « Ce maillage, écrit Gérald Larose dans le deuxième rapport annuel, respecte les façons de faire de la CSN qui n'a pas hésité à s'allier à des gens, à des groupes et à des institutions qui partagent la même audace, la même patience, la même détermination, le même sens de la collectivité » (Larose, RA 1998, p. 3).

En somme, Fondaction apparaît déjà comme une entreprise qui travaille en réseau avec d'autres organisations sensibles à ses valeurs. Cette stratégie de gestion permet de répondre à de nombreux besoins avec

17. Dans le rapport 1999-2000, on mentionne en plus Natcan et une trentaine de caisses d'économie (RA 2000, p. 3).

compétence, « sans qu'il soit nécessaire à Fondaction de tout immobiliser, de tout investir, de tout faire par lui-même ». Le président-directeur général de Fondaction ajoute : « Nous avons pu alors consacrer nos ressources directement à la réalisation de l'essentiel de notre rôle et compter sur une équipe qui œuvre en ce sens. C'est pourquoi, par-delà les conditions de notre démarrage, nous avons choisi ce mode de développement qui nous distingue et que nous considérons prometteur » (Beaulieu, RA 1997, p. 6).

2.1.3. Les résultats : actifs, rendements et frais d'exploitation

L'évolution de l'actif a été moins rapide que ne le prévoyaient les premières estimations réalisées par le comité de la commercialisation lors du prédémarrage (en 1995). En revanche, dès 1997, le président-directeur général se donnait comme objectif d'atteindre 100 millions de dollars d'actif pour 2000 (RA 1998, p. 7), objectif qui fut atteint une année plus tôt que prévu (figure 2.1). De 1996 à 2000, la croissance de l'actif fut continue. En comparaison avec la première année, la progression fut importante en 1997 et en 1998, mais elle le fut encore davantage pour l'année financière 1999-2000, soit du 1er juin 1999 au 31 mai 2000[18]. Les nouvelles dispositions fiscales permettant de hausser le plafond des placements dans un fonds de travailleurs (de 3 500 $ à 5 000 $) ont incité les actionnaires à accroître les sommes qu'ils souscrivaient par DAS et à faire des contributions forfaitaires supplémentaires (Beaulieu, RA 1999b, p. 6). Enfin, le prêt de 10 millions obtenu du gouvernement du Québec à la fin de 1997 a donné lieu à l'émission d'actions de catégorie G qui se sont ajoutées à l'actif de Fondaction[19] (RA 1998, p. 22, note 8 ; RA 1999b, p. 11). Par ailleurs, la subvention de 300 000 $ obtenue au même moment a servi à « absorber les coûts liés au démarrage des activités d'investissement, le solde étant utilisé pour des activités reliées au développement de l'actionnariat et du réseau de responsables[20] » (RA 1998, p. 11). Rappelons qu'en 1997 la CSN avait fourni à Fondaction

18. La période allant du 1er janvier 1999 au 31 mai 1999, qui ne comptait que 5 mois, ne peut être comparée aux autres années financières qui couvrent 12 mois.

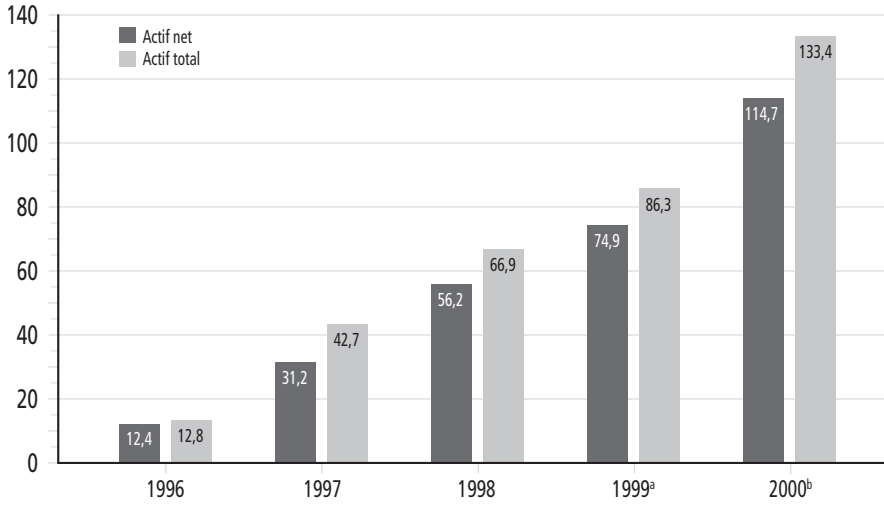
19. « Prêt sans intérêt, consenti par le ministre d'État de l'Économie et des Finances et ministre de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. Ce prêt devait être converti en actions d'une catégorie particulière, au gré de Fondaction, au plus tard le 31 mai 1998. Les principales caractéristiques de ces actions seront les suivantes : sans valeur nominale ; sans droit de vote ; sans droit de dividende ; non transférables ; rachetables au gré du détenteur à compter du 31 mai 2010, à une valeur égale ou moindre de la valeur d'émission ou de la valeur aux livres » (RA 1998, p. 22, note 8).

20. Un montant de 36 124 $ a été utilisé en 1997 (RA 1998, p. 22, note 7) et la plus grosse partie, 263 876 $, en 1998 (RA 1999b, p. 23, 31 mai 1999).

« divers services, notamment au niveau de l'impression et de l'expédition de matériel promotionnel et ce, pour une valeur de plus de 200 000 $[21] » (RA 1998, p. 10).

Figure 2.1

Évolution de l'actif total et de l'actif net (1996-2000) en M $



Note : L'actif net correspond à l'actif total moins les frais d'exploitation.
a) Du 1er janvier 1999 au 31 mai 1999.
b) Du 1er juin 1999 au 31 mai 2000.

Source : RA 2000, p. 11.

La valeur de l'action a été en croissance pour chacune des années passant ainsi de 10,72 $ au 31 décembre 1996, à 11,52 $ au 31 décembre 1997, à 11,87 $ au 31 décembre 1998, à 11,96 $ au 31 mai 1999 et à 12,25 $ au 31 mai 2000 (rapports annuels pour les dates indiquées). Cette augmentation de la valeur de l'action de Fondaction dépend de deux éléments : d'une part, la capacité du Fonds de générer des revenus supérieurs aux dépenses (d'où l'intérêt à diminuer les frais d'exploitation et d'augmenter l'actif pour des économies d'échelle) ; d'autre part, la performance financière des placements et investissements en entreprise (d'où l'intérêt pour des revenus plus élevés).

21. Cette aide faisait « partie d'un engagement total de 663 645 $ accordé par la CSN à partir de 1996 pour faciliter le démarrage de Fondaction » (RA 1998, p. 10). Le solde de ce budget sera utilisé jusqu'à la fin de 1998.

Par ailleurs, « les actionnaires calculent leur rendement en comparant la valeur de l'action à la fin de l'année avec la valeur de l'action au début de l'année » : en prenant comme exemple la valeur de l'action de 1997 (31 décembre) qui est de 11,52 $ à celle de l'année précédente, soit 1996 (au 31 décembre) qui est de 10,72 $, on obtient une augmentation de 0,80 $ par action, le rendement de l'actionnaire est alors de 7,46 % (0,80 $ d'augmentation divisé par la valeur de l'année précédente 10,72 $) (RA 1998, p. 11). Pour les cinq années considérées, les rendements sont très élevés pour les deux premières (10,8 % pour 1996 et 7,4 % pour 1997) et beaucoup moins élevés pour les trois autres (3,8 %, 2,2 % et 2,9 %). Le faible rendement de 1999 s'explique en partie par « la performance des marchés obligataires légèrement négative qui avait été par ailleurs anticipée » (les obligations constituent la part la plus importante de la partie sécuritaire du fonds) (RA 1999a, p. 12). À cela, le rapport annuel ajoute la jeunesse du portefeuille d'investissement direct en entreprise qui « n'a pas encore pu donner sa pleine mesure » (RA 2000, p. 13). On peut relever un grand optimisme à l'égard des rendements pour les années à venir : « Le rendement annuel devrait s'accroître progressivement au cours des prochaines années, notamment lorsque des plus-values sur les investissements réalisés sous forme d'actions se concrétiseront et seront comptabilisées » (RA 1999a, p. 13).

Enfin, le rendement des actionnaires est plus élevé que celui de Fondaction, car ils bénéficient de crédits d'impôt. Fondaction insistera constamment sur l'avantage que représentent les crédits d'impôt pour évaluer le rendement pour l'actionnaire (RA 1998, p. 11). Le crédit d'impôt du gouvernement du Québec et celui du gouvernement fédéral sont versés directement à l'actionnaire, réduisant pour ce dernier le coût d'acquisition des actions. Ainsi, selon les calculs de Marie-Frédérique Savard (2017, p. 4), la valeur accumulée pour un déboursement net de 1 000 $ après avantages fiscaux pour la période s'étendant de 1996 à 2001 donne un équivalent de rendement composé annuel de 3,91 % comparativement à 2,4 % pour les Obligations d'épargne du Canada (OEC) et 7,1 % pour l'indice Standard & Poor's Toronto Stock Exchange (S&P TSX) composé. En outre, ces crédits d'impôt n'ont donc pas d'incidence directe sur le rendement de Fondaction, mais ils ne sont pas sans effet puisqu'ils constituent une forte incitation à y investir une partie de son épargne-retraite.

Les frais d'exploitation de Fondaction ont connu une baisse continue, passant de 7,0 % de l'actif net à 3,6 % en 2000 (tableau 2.1). Toutefois, en chiffres absolus, ils ont augmenté considérablement, passant de 870 780 $ au 31 mai 2006 à 4 227 546 $ au 31 mai 2000, soit presque cinq fois plus (ce qui va de pair avec la croissance de l'actif et des activités). Comme pour les salaires, ces frais ont connu une augmentation continue d'une année à l'autre. Sans surprise, la plus forte augmentation sur les cinq années

est celle qui a été observée entre la première et la deuxième année, alors que les frais d'exploitation avaient doublé, avec une augmentation de 111,6 %. Entre 1997 et 1998, l'augmentation a été de 39,8 % alors qu'entre le 1er janvier 1999 et le 31 mai 2000 (un an et cinq mois) elle a été de 63,3 %. Cependant, ces augmentations des frais d'exploitation baissent lorsqu'elles sont reportées à l'actif net.

Dans les états financiers annuels, les frais d'exploitation de Fondaction sont répartis en quatre catégories. La première catégorie, « souscription, formation et service aux actionnaires », est la plus élevée : 54,3 % des frais d'exploitation totaux en 1996, 53,0 % en 1997, 50,0 % en 1998, 47,0 % en 1999 et 46,3 % en 2000. La deuxième catégorie, « l'administration et les opérations de gestion courante », se situe autour de 30 % par année, sauf en 2000 où elle est inférieure (36,0 % en 1996, 30,0 % en 1997, 33,0 % en 1998, 31,0 % en 1999 et 26,5 % en 2000), également en diminution. La troisième catégorie comprend les dépenses pour « l'investissement et le placement », qui devient plus importante à mesure que ces activités prennent de l'ampleur : 4,0 % en 1996, 9,0 % en 1997, 9,0 % en 1998, 15,3 % en 1999 et 21,7 % en 2000 (en croissance en raison du démarrage des investissements en entreprise en 1998 et de la croissance de l'actif géré par les gestionnaires en placement). Enfin, la dernière catégorie, « amortissements et frais de démarrage », est la plus légère au regard du montant et elle est en diminution, si l'on excepte la première année (5,0 % en 1996, 8,0 % en 1997, 8,0 % en 1998, 6,0 % en 1999 et 5,5 % en 2000). Certaines de ces dépenses, notamment celles des frais de démarrage, ne sont pas appelées à se répéter[22].

En somme, au regard des résultats, la phase de démarrage peut être considérée comme réussie puisque les actifs ont connu une croissance et que le démarrage s'est fait sans endettement. Il est difficile d'évaluer la portée du rendement annuel dans la mesure où les premiers investissements en entreprise sont trop récents pour dégager des revenus (ce n'est que dans la phase suivante qu'on pourra en évaluer la performance). Les rendements de Fondaction ont connu une baisse entre la première et la cinquième année, mais ils demeurent positifs pour chacune des années. De plus, si l'on prend en considération les crédits d'impôt des deux ordres de gouvernement, le rendement annuel pour l'actionnaire demeure élevé, y compris pour les deux dernières années. Enfin, Fondaction s'est donné une gouvernance et un mode de gestion en cohérence avec sa mission et ses valeurs. Voyons maintenant comment se sont mises en place les deux principales activités que constituent la souscription et l'investissement dans les entreprises québécoises.

22. « Certaines dépenses encourues lors du démarrage de Fondaction ne sont pas appelées à se répéter. Ces dépenses sont capitalisées comme frais de démarrage à l'actif et elles sont amorties sur une période de cinq ans » (Beaulieu, RA 1997, p. 9).

2.2. Le démarrage des activités de souscription

La souscription constitue la priorité des années 1996 et 1997 alors que l'investissement en entreprise prédomine pour les années suivantes. Fondaction disposait de trois années avant de se conformer à l'obligation d'investir dans les entreprises québécoises 60 % de l'actif de l'année précédente. Dans un premier temps, nous verrons comment la souscription s'est mise en place, notamment les prévisions de départ, les cibles définies et les résultats obtenus. Dans un deuxième temps, nous nous attarderons aux piliers de ce démarrage de la souscription.

2.2.1. Prévisions, cibles pour la souscription, choix d'un mécanisme

Avant que la première campagne de souscription en 1996 ne démarre, le comité de commercialisation a précisé la démarche à suivre et proposé quelques estimations, au moyen de divers scénarios. Dès le départ, la RSS ou la DAS a été choisie comme mécanisme à privilégier en raison de la continuité des contributions qu'il favorise année après année. Ce mécanisme, mettant en scène des « courtiers ouvriers », a été inventé par le Fonds de solidarité de la FTQ[23]. Le paiement forfaitaire, que choisissent le plus souvent les actionnaires provenant du grand public, présentait l'inconvénient d'être ponctuel, et comme l'opération devait être reprise lors de chacune des campagnes, elle occasionnait un surcroît de travail pour le comité de commercialisation, considérant également que le grand public risquait de rester fidèle au Fonds de solidarité de la FTQ qui était en activité depuis plus de 12 ans. Le comité a supposé qu'il serait ainsi plus facile de commencer par les syndicats affiliés à la CSN. Cependant, la RSS exige la présence de bénévoles sur les lieux de travail, en l'occurrence des RF, et une entente avec l'employeur. Une fois établi, ce mécanisme est efficace (les petits montants sont automatiquement prélevés sur le salaire), mais sa mise en place exige beaucoup de travail. Aussi, les syndicats affiliés à la CSN et les caisses d'économie, celles déjà en liaison avec la CSN, seront-ils d'abord mis à contribution, puis les entreprises dans lesquelles Fondaction investit. On a résolu de ne pas solliciter « les caisses reliées à la FTQ » afin d'éviter une concurrence qui n'aurait pas servi l'intérêt général.

23. Claude Blanchet, PDG du Fonds de solidarité de la FTQ, avait d'abord songé à employer des étudiants de l'École des hautes études commerciales (HEC Montréal), mais ces derniers n'étaient pas préparés à entrer dans les entreprises pour rencontrer les travailleurs et leur proposer d'acheter des actions d'un fonds de travailleurs, d'où l'idée de « courtiers ouvriers » qui seront des représentants locaux (RL) du Fonds de solidarité.

Le comité de commercialisation s'est inspiré « de l'expérience du Fonds de solidarité de la FTQ[24] » pour élaborer sa stratégie et ses estimations pour la souscription (Comité de commercialisation, ARF 1995). Trois scénarios sont alors proposés pour estimer les sommes qui devraient être recueillies et le nombre de nouveaux actionnaires à recruter. Pour les montants de la souscription, le comité avance un scénario conservateur (5,4 millions de dollars), un scénario réaliste (9,5 millions) et un scénario optimiste (20 millions) (Fondaction, ARF 1995). Le montant recueilli pour la première année, 12,4 millions de dollars, était plus proche du scénario réaliste que du scénario optimiste (figure 2.1). Pour le nombre d'actionnaires, le scénario conservateur prévoyait 12 000 actionnaires dont 9 000 proviendraient de la CSN, soit 4 % des 225 000 membres de la CSN. Dans la réalité, le pourcentage des membres de la CSN devenus actionnaires de Fondaction sera inférieur non seulement au scénario réaliste, mais aussi au scénario conservateur qui était le plus faible. Ce pourcentage de 4 % des membres de la CSN devenus actionnaires de Fondaction au terme de la première année ne sera pas encore atteint à la fin de la deuxième année en 1997 alors que seulement 3,1 % des membres de la CSN seront actionnaires de Fondaction[25]. Cependant, toute proportion gardée, le Fonds de solidarité n'avait pas fait mieux à ses débuts[26]. À la suite de la première année, les objectifs annuels de la souscription ont été réajustés. Dans le rapport annuel de Fondaction de 1997, Léopold Beaulieu prévoit, pour la fin de l'an 2000, que le Fonds aura attiré 20 000 actionnaires et recueilli 100 millions de dollars.

Pour la première campagne de souscription, qui dura cinq semaines en 1996, l'équipe des salariés, avec la collaboration des conseils centraux de la CSN, des 300 nouveaux RF et des 17 responsables Fondaction régionaux (RFR), a recueilli 7,6 millions de dollars, dont la moitié à partir de la RSS,

---

24. Cela apparaît clairement dans le compte rendu du comité des collaborateurs, 11 juillet 1995 (ARM 1995a) où la FTQ est mentionnée à quelques reprises, soit aux pages suivantes : 2, 5 (support de personnalités prestigieuses), 10 (soumettre en commun avec le Fonds de solidarité FTQ un programme de formation aux RF). De même, dans le compte rendu du comité des collaborateurs, 16 août 1995 (ARM 1995d) à la page 3 (une rencontre de Léopold Beaulieu avec un représentant du Fonds de solidarité FTQ concernant leur approche de collecte de fonds), à la page 4 (Me Morency indique que le document déposé s'inspire du prospectus courant du Fonds de solidarité FTQ), à la page 5 (politique d'achat des actions de gré à gré du Fonds de solidarité FTQ).

25. Au 31 décembre 1997, soit après la deuxième campagne de souscription, le nombre d'actionnaires provenant de la CSN était de 6 998 sur un grand total de 10 292 actionnaires, soit 3,1 % du nombre total des membres de la CSN qui atteignait alors 225 000 (RA 1997, p. 1 et 12 ; également la figure 2.2), soit presque 1 % de moins que le scénario le plus conservateur de 4 % pour la première année.

26. En 1985, le nombre d'adhérents au Fonds de solidarité de la FTQ était de 4 667, ce qui est beaucoup moins, non seulement en chiffres absolus, mais surtout lorsque comparé aux effectifs syndicaux de la FTQ qui étaient supérieurs à ceux de la CSN (Lévesque *et al.*, 2000, p. 26).

dans 226 lieux de travail (RA 1997, p. 4). À travers cette campagne de souscription, une structure régionale commence à se mettre en place. Cette approche de « vente » a été moins coûteuse qu'une stratégie publicitaire qui aurait visé le grand public. De fait, les frais de publicité de la première campagne se sont élevés à 15 000 $, un montant volontairement modeste (Beaulieu, cité dans Durivage, 1996). Le travail de recrutement et de formation des RF s'est poursuivi de sorte qu'à la fin de cette première année d'existence, leur nombre s'élevait à 425, auxquels il faut ajouter 19 RFR (RA 1997, p. 6). Notons de plus que le personnel salarié du service de souscription a organisé six réunions dans les régions.

Pour cette première année, le travail de l'équipe de salariés a été déterminant puisque tout était à faire, y compris assurer une présence sur le terrain. Pour convaincre les travailleurs syndiqués d'adhérer à Fondaction, les membres de l'équipe se sont présentés devant « *des salles de 200 personnes, des élus des conseils centraux et des fédérations syndicales* » (entrevue de Normandin, 2012). Comme « *le langage en vogue portait sur la démocratisation des milieux de travail* », Fondaction est présenté comme « *un moyen au service de la CSN pour renforcer son rôle en tant qu'acteur social québécois* » (entrevue de Normandin, 2012). C'est ce que confirment également les documents destinés à mobiliser les militants syndicaux[27]. De plus, il est rappelé que ce fonds de travailleurs repose « sur des constats qui ont été longuement analysés et discutés : ils ont trait aux conditions d'un développement durable orienté vers la solution de problèmes, la démocratisation économique, la constitution d'épargnes en vue de la retraite, le maintien et la création d'emploi » (Beaulieu, RA 1997, p. 7). L'argumentaire à la base de la sollicitation devait faire le lien avec les valeurs syndicales de la CSN.

Au début de 1997, Claude Normandin a été chargée de mettre sur pied un service aux actionnaires (Beaulieu, RA 1998, p. 6). Le nombre des RF s'élève alors à 560 alors qu'une centaine de nouveaux avaient été formés. Comme nous l'avons vu, 53 % des frais d'exploitation concernent principalement « la souscription, la formation et les services aux actionnaires » alors que ceux de « l'investissement et de placement » ne s'élèvent qu'à 8 % (RA 1998, p. 22). Cent soixante-cinq nouvelles entreprises donnant accès à leurs employés à la déduction à la source se sont ajoutées aux 226 existantes, portant leur total à 391 (RA 1998, p. 6). Le soutien aux RF se consolide, notamment à partir d'une amélioration de l'informatique, du matériel d'information et du développement d'instruments adaptés (RA 1998, p. 5-6).

27. Voir entre autres Fondaction, ARM s. d.

L'effort de consolidation de la souscription s'est poursuivi en 1998 alors que les premiers investissements en entreprise sont réalisés (nous y reviendrons dans la sous-section suivante). Ainsi, les frais exigés par la souscription, la formation et les services aux actionnaires passent de 53 % à 50 % des frais totaux d'exploitation alors que ceux reliés à l'investissement et au placement s'élèvent à 9 %, soit 1 % de plus que l'année précédente (RA 1999b, p. 11). Près de 80 % des membres des syndicats affiliés à la CSN et les employés d'une quarantaine de caisses d'économie ont accès à des RF, révélant une structure de souscription en voie d'être complétée (RA 1999, p. 7). Au cours de l'année, 127 nouveaux militants ont été formés comme responsables Fondaction, portant leur nombre total à 673. De plus, le nombre des RFR atteint maintenant la trentaine, avec l'ajout de huit nouveaux RFR au cours de l'année. Enfin, une personne à plein temps a été recrutée comme responsable du Service aux actionnaires, afin de répondre plus rapidement aux diverses demandes.

Le rapport annuel de 1999 (cinq mois, soit du 1er janvier au 31 mai 1999) rend compte, entre autres, de la quatrième campagne annuelle de souscription où plus de 500 bénévoles ont été mobilisés à travers le Québec (RA 1999a, p. 5). Ces RF attestés ont pour mandat de promouvoir Fondaction auprès de leurs compagnons, susciter leur adhésion et recueillir leurs souscriptions. Avec l'aide du personnel de Fondaction, ils sont formés conformément aux exigences de l'Autorité des marchés financiers et reçoivent un soutien continu par le biais, entre autres, de rencontres régionales et nationales et d'un bulletin du RF. En 1999, la contribution par DAS est offerte dans 1 078 groupes dont 500 syndicats et 39 caisses d'économie (RA 1999a, p. 5-6).

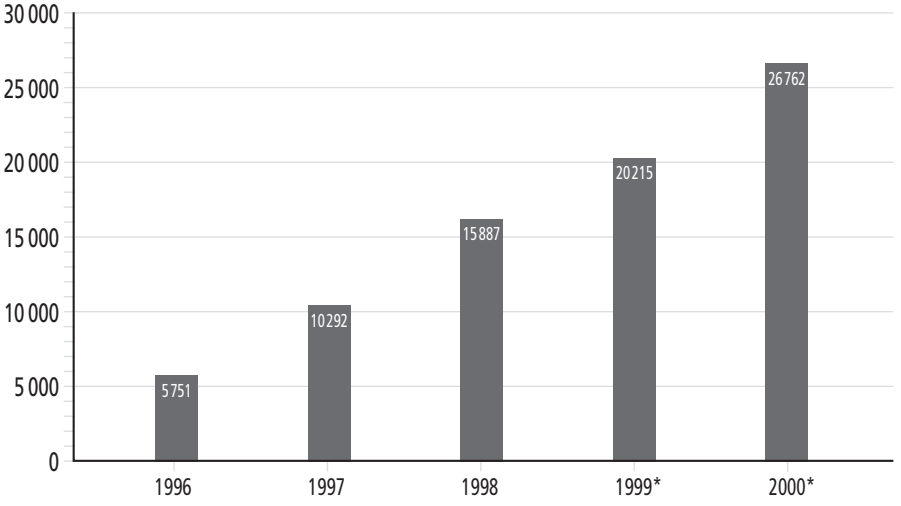
Au cours de l'année financière 1999-2000, on peut considérer que le service de la souscription a pleinement démarré, même si de nombreuses améliorations y seront apportées au cours des années suivantes. Plus de 200 nouveaux militants se sont qualifiés comme RF, portant leur nombre total à 750 (RA 2000, p. 6). Il existe « une demande croissante pour le devenir de la part de membres des syndicats affiliés à la CSN » (RA 2000, p. 6). La déduction à la source, qui est maintenant offerte dans 1 200 groupes, permet de recueillir un montant moyen de 2,5 millions de dollars par mois tout au cours de l'année (RA 2000, p. 5). Enfin, le nouveau président de Fondaction, Marc Laviolette, écrit que le travail bénévole que réalisent les RF fait désormais partie de l'action syndicale (Laviolette, RA 2000, p. 3).

L'augmentation du nombre d'actionnaires entre le 31 décembre 1996 et le 31 mai 2000 indique une progression continue d'environ 5 000 actionnaires par année (figure 2.2). Comparativement au nombre total d'actionnaires, le pourcentage de l'augmentation est en diminution d'une année à l'autre, soit une croissance du nombre d'actionnaires de 78,9 %

en 1997 par rapport à l'année précédente, de 54,3 % en 1998, de 27,2 % en 1999 (cinq mois) et de 32,3 % en 2000. Bien que constante, cette progression (arrivée de nouveaux adhérents desquels il faut soustraire les rachats) est quelque peu décevante compte tenu de la consolidation de la structure de souscription, de la croissance du nombre de et du nombre d'employés se prévalant de la DAS.

Figure 2.2

Évolution du nombre d'actionnaires de Fondaction (1996-2000)



Note : Sans astérisque = au 31 décembre ; avec astérisque = au 31 mai.

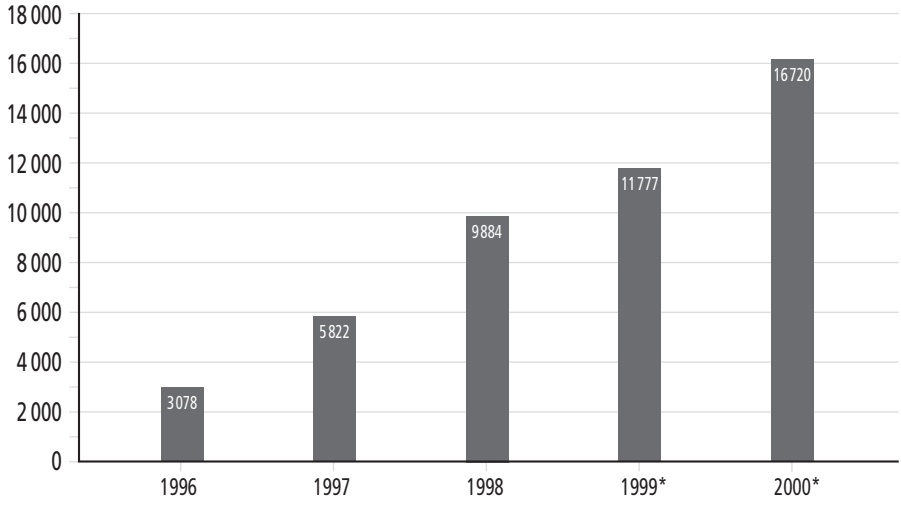
Source : RA 2000, p. 5.

De 1996 à 2000, le pourcentage des DAS par rapport au nombre total d'actionnaires n'augmente que de 8,9 points de pourcentage (figure 2.3). Ainsi, le nombre de DAS représente 53,5 % du nombre total des actionnaires en 1996, 56,5 % en 1997, 62,2 % en 1998, 58,2 % en 1999 (période de cinq mois) et 62,4 % pour l'année 1999-2000 (figure 2.3). En chiffres absolus, l'augmentation demeure importante puisque entre 1996 et l'année 1999-2000, le nombre de DAS est passé de 3 078 à 16 720, soit une augmentation de 13 642, ce qui représente plus de cinq fois le nombre de DAS de la première année. De même, en cinq ans, le montant mensuel moyen

des souscriptions a quintuplé : ce montant était de 500 000 $ par mois en 1996 ; il est passé à 1 million par mois en 1997 (RA 1998, p. 6), à 2 millions en 1999 et à 2,5 millions de dollars en 2000 (RA 2000, p. 5).

Figure 2.3

Actionnaires souscrivant par DAS (1996-2000)



Note : Sans astérisque = au 31 décembre ; avec astérisque = au 31 mai.

Source : RA 2000, p. 6.

Le fait d'avoir choisi de privilégier la DAS et d'avoir orienté la promotion principalement vers les syndicats affiliés à la CSN explique que le pourcentage des actionnaires provenant de la CSN se situe entre 66 % et 68 % pour la période (tableau 2.2). En ajoutant les autres syndicats, le nombre total d'actionnaires provenant des syndicats fluctue entre 74 % et 78 % pour la période. En outre, le fait qu'entre 22 % et 24 % des actionnaires sont non syndiqués ou sans appartenance syndicale déclarée constitue une surprise puisque cette clientèle n'était pas ciblée. Autre surprise : les actionnaires membres de la CSN ne représentent que 3 % en 1997, 5 % en 1998, 6 % en 1999 et 8 % pour l'année 1999-2000 de l'ensemble de ses 325 000 membres (effectifs totaux de la centrale). D'une année à l'autre, on observe une progression significative du pourcentage des membres venant de la centrale, mais il reste très en deçà des premières estimations du comité de commercialisation qui espérait

un pourcentage supérieur à 20 %[28]. Relevons également la difficulté d'arriver à mettre en place une structure de développement avec Bâtirente (nous y reviendrons plus loin).

Tableau 2.2

Pourcentage des actionnaires provenant d'un syndicat affilié à la CSN, d'autres syndicats, de non-syndiqués ou sans appartenance syndicale déclarée

ANNÉE	CSN	AUTRES SYNDICATS	NON-SYNDIQUÉS OU SANS APPARTENANCE
1997	66 %	8 %	26 %
1998	68 %	11 %	23 %
1999 (5 mois)	66 %	11 %	23 %
1999-2000	67 %	11 %	22 %

Source : Rapports annuels pour les années visées (chiffres arrondis).

Enfin, soulignons que les actionnaires proviennent de toutes les régions du Québec (figure 2.4). Les régions administratives du Québec peuvent être regroupées en trois grandes catégories pour le nombre d'actionnaires. La première regroupe les trois régions les plus populeuses[29] du Québec qui arrivent en tête pour le nombre d'actionnaires en pourcentage, la région administrative de Montréal n'étant pas la première (Montérégie : 19,3 % des actionnaires en 1997 et 17,1 % en 2000 ; Capitale-Nationale : 14,7 % en 1997 et 13,3 % en 2000 ; Montréal : 14,5 % en 1997 et 13,3 % en 2000). La deuxième catégorie réunit les régions qui ont entre 4 % et 10 % des actionnaires (dans l'ordre, Lanaudière : 9,6 % des actionnaires en 2000 et 7,2 % en 1997 ; Saguenay–Lac-Saint-Jean : 9,2 % en 2000 et 8,0 % en 1997 ; Mauricie–Bois-Francs : 5,0 % en 2000 et 5,3 % en 1997 ; Estrie : 4,8 % en 2000 et 5,0 % en 1997 ; Laurentides : 4,8 % en 2000 et 4,4 % en 1997 ; Côte-Nord : 4,1 % en 2000 et 6,7 % en 1997 ; Laval : 4,1 % en 2000 et 3,6 % en 1997). La troisième catégorie vise les régions qui ont moins de 4 % (Bas-Saint-Laurent : 3,8 % en 2000 et 2,3 % en 1997 ; Chaudière-Appalaches : 3,9 % en 2000 et 1,7 % en 1997 ; Outaouais : 2,4 % en 2000 et 2,3 % en 1997 ; Abitibi-Témiscamingue : 2,4 % en 2000 et 1,7 % en 1997 ; Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine : 1,4 % en 2000 et 1,5 % en 1997 ; Nord-du-Québec : 0,7 % en 2000 et 0,4 % en 1997).

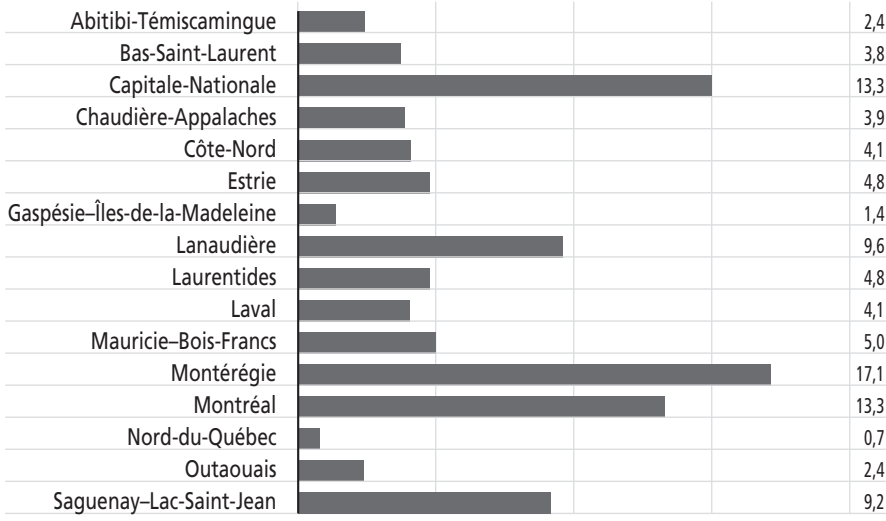
28. Comme nous l'apprendrons au chapitre 4, même en 2016, il n'y a que 18 % des membres de la CSN qui sont actionnaires de Fondaction.

29. En 2001, la population de la région administrative de Montréal (06) est de 1 819 591 habitants, celle de la Montérégie (16) de 1 120 198 et celle de la Capitale-Nationale (03) de 599 220 (Institut de la statistique du Québec, 2016a).

Le nombre d'actionnaires par région dépend de la population de la région, mais pas uniquement puisque Montréal, la plus populeuse, n'arrive pas en tête pour le nombre d'actionnaires. Ce nombre est aussi fonction de la présence syndicale dans la région (p. ex. forte présence sur la Côte-Nord) et de la structure régionale de Fondaction en constitution (Saguenay–Lac-Saint-Jean), sans oublier la concurrence plus ou moins forte d'institutions financières comparables comme c'est le cas à Montréal. Ce fut sans doute presque miraculeux de recruter des actionnaires dans toutes les régions, y compris dans celle du Nord-du-Québec plus difficilement accessible et peu populeuse (moins de 40 000 habitants en 2000). Entre 1996 et 2000, les variations du nombre d'actionnaires selon les régions ne sont pas très grandes, aucune région ne change de catégorie et les variations sont mineures, sauf exception. Enfin, il est manifeste que la population d'une région ne suffit pas à expliquer le nombre d'actionnaires. Ainsi, la Montérégie est en tête même si elle est moins populeuse que la région de Montréal. De même, le Saguenay–Lac-Saint-Jean avec ses 283 304 habitants arrive presque en tête de la deuxième catégorie avec 9,2 % des actionnaires de Fondaction en 2000.

Figure 2.4

Répartition du nombre d'actionnaires selon la région administrative (2000)



Source : RA 2000, p. 31.

2.2.2. La réussite de la souscription repose sur trois piliers

La réussite de la souscription avec la formation et le soutien repose sur trois piliers : le premier, c'est la petite équipe de salariés de Fondaction ; le deuxième, c'est le réseau des bénévoles comprenant les responsables Fondaction et responsables Fondaction régionaux ; et le troisième, ce sont les partenaires, notamment ceux qui ont été les promoteurs et collaborateurs de Fondaction.

En premier lieu, les membres de la petite équipe de salariés ont dû assumer une grande diversité de tâches, des plus simples aux plus difficiles. La préparation de la première souscription ne fut pas facile puisque que l'équipe ne comptait que quatre personnes pour toutes les activités de Fondaction. « *Il fallait négocier un contrat avec la SSQ pour l'impartition, préparer le premier prospectus, établir des prévisions budgétaires* » (entrevue de Morin, 2012). De plus, il a fallu faire des changements au prospectus pour tenir compte de la réduction du crédit d'impôt du fédéral qui est passé de 20 % à 15 % et de l'abaissement du plafond de 5 000 $ à 3 500 $[30] (Larose, RA 1997, p. 2 ; entrevue de Morin, 2012), Après la deuxième campagne de souscription, un poste de responsable chargé des actionnaires et de la commercialisation a été créé (Beaulieu, RA 1998, p. 6). On connaît maintenant la suite : des salariés inscrits dans une forme de militance, qui ne comptent pas leur temps et qui acceptent de faire ce qui va au-delà de la tâche prescrite. Enfin, comme la souscription sur le terrain repose sur le travail des bénévoles, le réseau des RF, l'équipe de Fondaction doit assurer un soutien à distance et une information relativement continue, d'où la publication d'un bulletin de liaison, et produire du matériel de promotion (affiches, dépliants, formulaires, manuel), sans oublier qu'elle doit organiser des rencontres à l'échelle nationale et régionale.

En deuxième lieu, la réussite de la souscription dépend des courtiers ouvriers non rémunérés pour cette tâche, les responsables Fondaction, qui acceptent de s'inscrire dans une démarche qui exige de se soumettre à une formation et à un encadrement misant sur la rigueur. Ils doivent être accrédités (« attestés ») par Fondaction comme satisfaisant aux normes de l'Autorité des marchés financiers. Ils proviennent en grande partie des syndicats affiliés à la CSN, des caisses d'économie et des entreprises dans lesquelles Fondaction a consenti un investissement. Le nombre de RF a connu une croissance importante pour atteindre 750 à la fin de l'année 1999-2000. Les RF ont pour fonction de sensibiliser les membres de leur syndicat et, plus largement, les salariés à l'importance de préparer

30. Ce plafond sera rehaussé à 5 000 $ en 1999 (RA 1999b, p. 6).

financièrement sa retraite, de donner de l'information sur Fondaction et la façon d'y adhérer et d'inciter les instances syndicales à négocier une contribution de l'employeur au régime d'achat d'actions de Fondaction.

En troisième lieu apparaissent les partenaires associés à la souscription et « sensibles à notre mission et à nos aspirations », écrit Léopold Beaulieu (RA 1997, p. 6). À nouveau, il semble qu'une structure légère misant sur plusieurs partenaires externes se soit imposé d'abord parce que moins coûteuse, mais aussi parce que plus efficace et efficiente en raison des compétences diversifiées qu'une petite organisation ne pouvaient s'offrir. Parmi les grands partenaires qui s'imposent lorsqu'il est question du lancement des activités, la Confédération des syndicats nationaux (CSN) arrive en tête[31], notamment pour la souscription (RA 1997, p. 9). En plus de la contribution financière déjà mentionnée, le soutien syndical, qualifié d'indéfectible[32], a pris diverses formes : 1) la contribution bénévole du personnel administratif de la centrale dans le cadre de la gestion (Jean-Rock Larose, contrôleur de la CSN, Henri Jalbert du Service de l'information et plus encore, « *une tonne de bénévolat* », selon l'expression de Geneviève Morin [entrevue, 2012]) ; 2) l'aide pour la négociation de la retenue sur le salaire et le mise en place d'un réseau de militants dans les entreprises (RF et RFR), sans oublier l'appui des fédérations qui ont délégué au moins une personne provenant des syndicats ciblés pour participer à des séances de formation ; 3) la mobilisation des personnes élues et des salariés du mouvement syndical pour la promotion et le développement de ce nouveau fonds de travailleurs ; 4) l'encouragement des partenaires de la centrale syndicale à collaborer avec Fondaction, ce qui a rendu possibles des « partenariats fructueux » (Beaulieu, RA 1998, p. 5). Enfin, en vertu de la loi constitutive de Fondaction, il faut mentionner les « quatre personnes nommées par le comité exécutif de la Confédération des syndicats nationaux » pour siéger au conseil d'administration du Fonds.

La Fédération des caisses d'économie Desjardins, dont la direction était assurée par Gilles Lafleur, a fourni un soutien qualifié également d'indéfectible. Ce soutien prend la forme d'un « partage d'expertises, de conseils judicieux ou de l'accompagnement de certaines de ses caisses qui soutiennent le développement de Fondaction et offrent des services complémentaires à ceux que nous offrons » (Beaulieu, RA 1997, p. 5). Comme nous l'avons déjà indiqué, Gilles Lafleur prête du personnel qualifié et invite les caisses d'économie à faciliter la souscription à Fondaction (d'abord 20 caisses d'économie y contribuent et par la suite 39 caisses reliées

31. Ces partenaires étaient nommés dans l'un des communiqués émis lors du lancement (Fondaction, ARF 1996).

32. Dans les documents consultés (voir la note précédente, et comme en témoigne la contribution de la CSN – voir plus loin).

à la CSN) (RA 1999, p. 5). En tête de liste, on retrouve la Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs de Québec dont le directeur, Clément Guimond, avait participé au comité de réflexion de la CSN sur la création d'un fonds de travailleurs. En vertu de la loi constitutive de Fondaction, « deux personnes nommées par le conseil d'administration de la Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec » sont membres du conseil d'administration du Fonds : ce sera Gilles Lafleur et Clément Guimond. De plus, on retrouve une présence croisée sur les conseils d'administration des deux institutions : Léopold Beaulieu siège au conseil d'administration de la Fédération des caisses d'économie alors que Gilles Lafleur, directeur général de cette fédération, est membre du conseil d'administration de Fondaction.

Le Groupe SSQ-Vie, une autre institution relevant de l'économie sociale, assume un mandat pour le registraire et la garde des titres. En vertu d'un contrat entre les deux parties, SSQ-Vie prend en charge une partie des services aux actionnaires et le développement d'un système informatique pour gérer l'ensemble des informations liées aux actionnaires et à leur investissement dans Fondaction (Beaulieu, RA 1997, p. 9).

Parmi les autres partenaires faisant partie de l'économie sociale, relevons le Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois (aujourd'hui MCE Conseils) qui est invité à collaborer au suivi des entreprises au sein desquelles Fondaction effectue des investissements (Beaulieu, RA 1997, p. 5). « Le fonds Bâtirente et le gestionnaire de portefeuille Addenda Capital inc. se sont vus confier la partie de placements sécuritaires » (Beaulieu, RA 1997, p. 5). Sont également mis à contribution Me Jean Morency et ses collègues pour les questions fiscales et juridiques. Comme nous l'avons indiqué à propos des membres du comité des collaborateurs à l'œuvre pour le prédémarrage, certains d'entre eux continueront à participer à des activités de Fondaction en vertu de contrats négociés.

2.3. Le démarrage des activités d'investissement

L'investissement en entreprise fait appel à une expertise et à un réseau de partenaires distincts de ceux de la souscription. À la différence des banquiers qui accordent des prêts aux entreprises en exigeant des garanties, le capital de risque investit sans garantie, misant plutôt sur les compétences de l'entrepreneur et sur le potentiel de son projet. D'où l'importance de l'accompagnement des entreprises pour un fonds d'investissement. Le plus souvent, les fonds de capital de risque sont spécialisés dans un secteur donné alors que Fondaction est plutôt généraliste et orienté vers les petites et moyennes entreprises québécoises dont l'actif

était à cette époque inférieur à 50 millions de dollars ou dont l'avoir net est d'au plus 20 millions (RA 1997, p. 11). Ces caractéristiques ne simplifiaient pas pour autant le démarrage des activités d'investissement.

À partir de 1997, l'investissement en entreprise devient la priorité de Fondaction, même si la réflexion sur le processus conduisant à l'investissement dans les entreprises avait été amorcée dès 1995 (Beaulieu, RA 1997, p. 5; Morency, ARM 1995). Plus concrètement, la préparation de ces activités s'est intensifiée en 1997 avec l'embauche d'un chef de l'investissement, Jacques Brouillette, la constitution d'une équipe[33] et l'adoption d'une politique de l'investissement. Les premiers investissements en entreprise ne seront réalisés qu'en 1998 de manière à respecter la norme du 60 % pour l'année 1999 (comme nous le verrons, un réajustement sera fait puisque cette année financière a été réduite à cinq mois). Après avoir présenté la politique de l'investissement, nous examinerons les premiers investissements réalisés à partir de 1998 comme cela était prévu (RA 1998, p. 26).

2.3.1. Politique de l'investissement : entreprises recherchées et critères d'investissement

Dans le rapport annuel de 1997 (RA 1998, p. 26), on retrouve un document intitulé « Politique d'investissement » daté par ailleurs d'avril 1998[34]. Outre la référence à l'épargne collective et aux valeurs qui l'inspirent, cette politique comprend trois sections : une première précisant le type d'investissements que Fondaction doit réaliser compte tenu de sa mission, une deuxième portant sur les entreprises recherchées et une troisième, sur les formes et démarches d'investissement ainsi que sur le partenariat à créer avec les entreprises.

En premier lieu, Fondaction précise son créneau, celui de l'investissement dans des entreprises québécoises en vue de « préserver ou de créer des emplois de qualité », dans tous les secteurs d'activité (un fonds généraliste) et à divers stades de développement (tout en précisant plus loin que les entreprises doivent être en activité depuis au moins quatre ans). Ces investissements peuvent prendre diverses formes, soit des prises de participation minoritaire au capital (actions ou parts sociales), ou des prêts non garantis ou cautionnements. Pour l'entreprise, l'investissement peut servir aux fins suivantes : « augmentation de la production, développement de nouveaux produits ou marchés, consolidation, fusion, acquisition,

33. Outre Léopold Beaulieu, le comité aviseur comprenait Jacques Brouillette, Régent Watier et Geneviève Morin.

34. Le rapport annuel de l'année financière 1997 a été édité en 1998. On a ainsi pu y intégrer un document daté de 1998.

prise de participation dans l'entreprise par les travailleuses et les travailleurs» (RA 1998, p. 26). Pour Fondaction, les entreprises privilégiées selon sa mission sont celles «inscrites dans un processus de gestion participative, celles autocontrôlées (coopératives ou autres) et celles soucieuses de l'environnement» (RA 1998, p. 26).

En deuxième lieu, les entreprises recherchées sont des petites et moyennes entreprises, soit des entreprises québécoises «dont la majorité des employé-es résident au Québec et dont l'actif est inférieur à 100 millions ou l'avoir net est d'au plus 40 millions, quel que soit le secteur d'activité» (RA 1998, p. 26). Ces entreprises doivent être viables économiquement et offrir la possibilité «d'un rendement du capital investi proportionnel à l'évaluation des risques». Fondaction prévoit des investissements se situant entre 250 000$ et 750 000$ sous forme de capital patient, soit pour une période allant de cinq à huit ans. Pour les demandes provenant des entreprises collectives (coopératives et organisations sans but lucratif) qui exigeraient des investissements inférieurs à ceux indiqués, Fondaction les adressera à Filaction, un fonds qu'il a créé principalement à cette fin. De plus, comme les rapports annuels l'indiquent à partir de 1998, Fondaction recherche une diversification de ses investissements en ce qui concerne les secteurs d'activité, les régions du Québec et la taille des investissements (RA 1998, p. 26).

Les critères pour choisir les entreprises dans lesquelles Fondaction compte investir sont: «compétence de l'équipe de direction, positionnement dans le marché et potentiel de croissance; modes d'organisation du travail et ressources humaines; qualité du produit et adéquation prix-marché; gestion des opérations et de la production; situation financière et potentiel de rentabilité» (RA 1998, p. 27). Dans les mots du président-directeur général, les investissements de Fondaction doivent «répondre à des critères de viabilité financière, prendre en compte l'intérêt général et contribuer à rendre le travail porteur de sens, de valeur et d'éthique, à assurer un développement plus durable, à répondre à des nouveaux besoins, à créer de nouvelles richesses» (Beaulieu, RA 1997, p. 6).

En troisième lieu, la politique d'investissement précise les démarches pour l'investissement «avec le souci d'échanger adéquatement et promptement les informations requises par l'entreprise et par Fondaction». La première étape est constituée du premier contact et de l'examen préliminaire de la demande qui permet à Fondaction de confirmer, «s'il y a lieu, son intérêt». Si tel est le cas, la deuxième étape consiste en une «analyse plus détaillée du projet et de son environnement». Si cette dernière se révèle satisfaisante, la troisième étape donne lieu à la soumission d'une offre de financement «engageant Fondaction et l'entreprise à réunir les conditions convenues en vue de procéder aux signatures des ententes

préalables à la réalisation de l'intervention financière de Fondaction » (RA 1998, p. 27). Concrètement, « tant que l'entreprise n'a pas rempli les conditions prévues, l'investissement n'est pas déboursé même si, pour Fondaction, ces fonds sont déjà engagés » (RA 1999b, p. 10) Par ailleurs, une entente d'investissement ouvre sur un partenariat avec l'entreprise où Fondaction contribue à la formation des travailleuses et travailleurs, soit « en vue d'une plus grande compréhension économique et financière ainsi qu'au développement de leurs aptitudes à la gestion ». Fondaction incite également l'entreprise à devenir plus soucieuse de l'environnement en se dotant de politiques écologiques et met à son service son expertise, « entre autres par sa participation au conseil d'administration de l'entreprise » (RA 1998, p. 27).

2.3.2. Des premiers investissements en entreprise à la mise en place d'une structure d'investissement

Les premiers investissements ont été réalisés au premier semestre 1998 même si l'obligation d'investir 60 % de l'actif de l'année précédente ne s'imposait qu'au cours de la quatrième année d'activité, soit en 1999. Comme l'année financière 1999 ne couvrira que cinq mois, soit du 1er janvier au 31 mai[35], l'exigence de respecter la norme du 60 % a été reportée à l'année 1999-2000, soit du 1er juin 1999 au 31 mai 2000. Nous examinerons d'abord les premiers investissements qui ont été réalisés alors que Jacques Brouillette était chef de l'investissement, puis nous caractériserons la structure d'investissement qui a été instaurée par Régent Watier alors devenu chef de l'investissement. Ce dernier, un comptable agréé, connaissait bien les syndicats puisqu'il avait eu comme clients la FTQ et la CSN.

En 1997, Fondaction prévoyait « investir 50 millions $ dans quelque soixante-quinze entreprises québécoises d'ici la fin de l'an 2000 » (RA 1998, p. 26). Le montant des investissements sera nettement dépassé. En revanche, le nombre d'entreprises sera inférieur. D'autres formes d'investissement non prévues ont été utilisées pour favoriser non seulement une diversification des investissements mais également un rayonnement plus large. De plus, lorsqu'il est question d'investissement, y compris pour la norme du 60 %, cela comprend à la fois l'investissement déboursé et l'investissement engagé (il en est ainsi notamment parce que l'investissement accordé à une entreprise ne lui est versé que lorsque cette dernière a rempli toutes les conditions posées dans l'entente [RA 1999b, p. 16]).

35. Cependant, comme la quatrième année financière du Fonds n'aura qu'une durée de cinq mois, compte tenu du changement de fin d'exercice financier, « le ministre des Finances a annoncé dans son budget du 9 mars dernier (1998) que la période d'accumulation se terminerait à l'année financière débutant le 1er juin 1999 » (RA 1999b, p. 12).

Les premiers investissements

Les premiers investissements réalisés en 1998 ont atteint 14 085 898 $, soit 5 113 337 $ déboursés et 8 940 401 $ « engagés mais non déboursés » (RA 1999b, p. 12). Par ailleurs, les montants déboursés ont été affectés à deux types d'investissements : des investissements directs de 1 900 001 $ (37,2 %) dans six entreprises québécoises et des investissements de 3 213 336 $ (62,8 %) dans un portefeuille de titres d'entreprises québécoises à petite capitalisation[36] (EQPC) (RA 1999b, p. 16).

Parmi les six premières entreprises dans lesquelles Fondaction a investi, les deux premières sont des relances, soit :

- une entreprise de transformation de crevettes nordiques à Matane, Fruits de mer de l'Est du Québec, qui menaçait de déplacer ses équipements, ce qui aurait entraîné la perte de 150 emplois de travailleuses et travailleurs, membres de la CSN ; il s'agissait d'un investissement de 500 000 $ en actions votantes (cet investissement a été conclu le 1er mai 1998) ;
- une entreprise de fenêtres et portes d'acier, Fenêtres Montmagny, avec 3 usines et 200 employés, qui avait besoin d'investissements pour conquérir des parts de marché en Ontario et aux États-Unis ; il s'agissait d'un investissement de 750 000 $ (500 000 $ en actions votantes et 200 000 $ en prêts et avances) (Jalbert, 1998, p. 14 ; RA 1999b, p. 16).

Les quatre autres investissements concernent deux entreprises relevant de l'économie sociale et deux ayant des préoccupations environnementales. Dans le cas des deux entreprises d'économie sociale, on retrouve :

- une coopérative de travail, Débitek (Saint-Romuald), qui fabrique « des produits lamellés-collés non structuraux, destinés principalement à l'industrie du meuble et de la construction » et qui est devenu un « véritable chef de file dans son domaine » avec une présence sur les marchés canadien et américain (RA 2004, p. 18) ; il s'agissait d'un investissement de 250 000 $ (150 000 $ en actions non votantes et 100 000 $ en prêts et avances) (RA 1999b, p. 16) ;
- une OBNL manufacturière d'insertion[37], Plate-Forme CPT (Québec), active dans le domaine du recyclage, de la récupération et de la revente de matière résiduelle. Cette entreprises « achète de

36. Les PME québécoises s'inscrivent moins à la Bourse que les autres PME au Canada, d'où l'importance de favoriser leur entrée pour les doter en capital (PwC et FMC avocats, 2011).

37. En 2000, le gouvernement du Québec a accordé une subvention de 300 000 $ à cette entreprise d'économie sociale (voir Gouvernement du Québec, 2000).

la poudre de caoutchouc pour fabriquer des revêtements de sol en caoutchouc recyclé dont la main-d'œuvre est principalement des jeunes en insertion»; elle a bénéficié de garanties de prêts et cautionnements de 101 500$ (Jalbert, 1998, p. 14).

Dans le cas des entreprises qui ont un souci environnemental ou qui produisent des biens ou services en tenant compte de l'environnement, nous avons:

- une entreprise, Végétovac (Jonquière), qui récupère et recycle des huiles et la graisse de friture utilisées en restauration et dans les institutions pour les transformer en moulée pour les animaux, plutôt que de les rejeter dans l'environnement; il s'agissait d'un investissement de 200 000$ dont 150 000$ en prêts et avances (Jalbert, 1998, p. 14);
- une entreprise, Algo Québec inc. (Les Méchins), qui fabrique une vingtaine de produits naturels de soins corporels haut de gamme à base d'algues et d'extraits marins; il s'agissait d'un investissement de 200 001$ dont 175 000$ sous forme de prêts et avances (Jalbert, 1998, p. 15).

Tels ont été les premiers investissements directs en entreprise. Le montant investi dans des titres d'EQPC cotées en Bourse était presque deux fois plus élevé (tableau 2.3), mais cela ne représentera pas une tendance à long terme, d'autant plus que d'autres formes d'investissement apparaîtront, tels ceux réalisés dans des fonds (à partir de 1999 et 2000).

Les investissements réalisés au cours de l'année financière 1999, une année réduite à cinq mois, rappelons-le, présentent une grande similitude avec ceux de l'année précédente, du moins pour les investissements directs en entreprise. Ainsi, 1 600 000$ sera déboursé dans six nouvelles entreprises (RA 1999a, p. 19). Dans le cas de trois de ces entreprises, l'investissement reçu permettra d'éviter la fermeture: deux scieries, celle située à La Rédemption (Bas-Saint-Laurent), Bois Nova (400 000$ dont 360 000$ en prêts et avances), et celle de Bois-Franc (Outaouais), la Scierie J.-F. Cossette (500 000$ en actions votantes), puis un fabricant de meubles en bois massif à Bernierville, Meubles St-Ferdinand, dans le Centre-du-Québec (325 000$ en actions). À ces trois investissements s'ajouteront trois autres: un concessionnaire automobile, Vision Chrysler Jeep, à Québec (500 000$ en actions votantes), une entreprise dans le domaine du vêtement, design, fabrication et distribution, le Cotonnier, à Mascouche (350 000$ à parts égales en actions votantes et actions non votantes) et une entreprise produisant des vidéos éducatifs sur cédérom, Studio Art Media à Québec (100 000$ dont 25 000$ en actions votantes et 75 000$ en actions non votantes).

Tableau 2.3

Relevé des investissements dans des entreprises québécoises : répartition par secteur d'activité (31 mai 1999)

	INVESTISSEMENTS DIRECTS DANS 12 ENTREPRISES	EQPC	FONDS ENGAGÉS MAIS NON DÉBOURSÉS	TOTAL
TOTAL AU COÛT (déboursé)	3 715 001 $	3 715 001 $	—	9 718 974 $ (46,7 %)
PRÉVISION POUR PERTE	(150 000 $)	—	—	(150 000 $) (– 0,7 %)
MOINS-VALUE	(50 000 $)	(380 193 $)	—	(430 193 $) (– 2,0 %)
FONDS ENGAGÉS MAIS NON DÉBOURSÉS	2 425 000 $	4 006 027 $	5 250 000 $	11 681 027 $ (56,0 %)
TOTAL	5 950 001 $ (28,6 %)	9 619 807 $ (46,2 %)	5 250 000 $ (25,2 %)	20 819 808 $ (100 %)

Source : RA 1999a, p. 20.

Au 31 mai 1999, lorsqu'on additionne les investissements (engagés et déboursés) dans les entreprises québécoises pour les deux années financières, on arrive à un grand total de plus de 20 millions de dollars dont les sommes engagées mais non déboursées s'élèvent à 11 681 027 $, soit 56,0 % des montants investis (tableau 2.3). En raison des difficultés dans une entreprise non précisée, une provision pour perte de 150 000 $ et une moins-value de 50 000 $ sont comptabilisées. De même, une moins-value de 380 193 $ s'est produite dans le portefeuille des EQPC. Cette moins-value serait « davantage le reflet de l'impact des fluctuations de la valeur boursière de ces titres au cours de la période étudiée que d'une détérioration de leur valeur fondamentale depuis leur acquisition » (RA 1999a, p. 13).

Que retenir des investissements de ces deux années financières, 1998 et 1999 ? En premier lieu, que la plupart des investissements directs dans les 12 entreprises ont été faits à l'extérieur des grands centres avec le plus souvent un souci de dynamiser l'économie locale et de sauver des emplois. En deuxième lieu, que les montants investis sont modestes, avec une moyenne de 265 241 $ par investissement. Pour la plupart des 12 entreprises, on retrouve une combinaison d'actions votantes (neuf entreprises pour 52,7 % des montants totaux), des actions non votantes (trois entreprises, pour 8,7 % des montants totaux) et des prêts et avances (huit entreprises pour 38,5 % des montants totaux). Les prises de participation (actions votantes et non votantes) sont comptabilisées au coût

puisque « le rendement ne peut être évalué qu'après quelques années » (RA 1999b, p. 1). Même si le rendement des prises de participation est en principe plus élevé (bien qu'également risqué), les prêts et les avances présente l'avantage de fournir un revenu régulier au taux de 12 % à 15 % selon le risque (RA 1999b, p. 11). En troisième lieu, neuf de ces investissements concernent le secteur manufacturier traditionnel et trois, le secteur commercial (un concessionnaire automobile, un créateur de jeux éducatifs pour enfant, une entreprise dans la conception et la vente de vêtements). Comme nous l'avons mentionné, quelques entreprises mènent des activités en lien avec les objectifs spécifiques de Fondaction, notamment celui de la préoccupation pour l'environnement ou encore celui visant la production écologique de biens et services, alors que quelques autres relèvent de l'économie sociale, l'une ayant le statut d'OBNL, Plate-Forme CPT inc., et l'autre, celui de coopérative, la Coopérative de Débitek. Enfin, 5 des 12 investissements en entreprise constituaient des sauvetages d'entreprise.

Cette étape de l'investissement peut être qualifiée d'artisanale[38] (entrevue de Morin, 2012), même si les montants investis étaient relativement importants eu égard aux montants dont disposait Fondaction à cette époque. On peut retenir que l'arrivée de Fondaction dans l'investissement en entreprise n'a pas été facile. Le terrain était déjà occupé. À l'échelle du Québec et à Montréal en particulier, le Fonds de solidarité de la FTQ, qui existait alors depuis 15 ans, était bien implanté pour le capital de développement alors que les Caisses Desjardins étaient très présentes dans toutes les régions du Québec, sans oublier la présence de la Banque Nationale, de nombreux fonds de développement régionaux et de sociétés d'État dans le domaine (Lévesque et Mendell, 1997). Comme le dit Régent Watier : « *Il nous restait les moins intéressantes* [entreprises]. *C'est comme cela que nous avons fait notre apprentissage.* » Au départ, Fondaction n'était pas connu comme investisseur et « *il y avait cette peur de la CSN, de voir un syndicat dans l'entreprise* » (entrevue de Watier, 2012). Dès lors, l'investissement a représenté un défi beaucoup plus grand que celui de la souscription. Enfin, investir directement en entreprise suppose des contacts et des connaissances non seulement en finance, mais aussi en gestion pour assurer de l'accompagnement et un suivi comme coactionnaire.

L'année financière 1999-2000 annonce un changement avec l'arrivée d'un nouveau chef d'investissement. Fondaction investit dans 24 nouvelles entreprises québécoises et dans 8 fonds partenaires et spécialisés, ce qui est considérable par rapport aux deux années précédentes. Les montants

38. À propos du chef d'investissement de l'époque, Morin nous dit : « *Il se promenait dans les régions et revenait avec des projets. Des fois avec des échantillons de produit… C'était plutôt artisanal* » (entrevue de Morin, 2012).

investis sont également plus importants comme c'est le cas manifestement pour quatre entreprises : une entreprise de service, Signotec inc. (1 495 000 $ en actions et en prêts et avances) et trois entreprises manufacturières, soit Finamics International inc. (1 500 000 $ en parts votantes), Robert et Robert ltée (1 400 000 $ en actions votantes et en actions non votantes) et Dupont Industries inc. (1 000 000 $ en actions votantes et en actions non votantes). De plus, parmi les huit fonds partenaires et fonds spécialisés dans lesquels Fondaction a investi, au cours de cette dernière année, six ont reçu des montants variant entre 3 000 000 $ et 4 951 202 $ (RA 2000, p. 18-19). Bien que la très grande majorité des investissements directs en entreprise concernent le secteur manufacturier, cinq sont dans les services, trois dans le commerce et deux dans les technologies. Relevons aussi deux nouveaux investissements en économie sociale, soit des investissements consentis à la Société de développement Angus (SDA) pour 410 000 $ en prêts et avances ainsi qu'à la Coopérative funéraire de la Rive-Sud pour 175 000 $ sous forme de prêts et avances. Pour un fonds de travailleurs, investir dans une coopérative et *a fortiori* dans une OBNL, comme ce fut le cas avec Plate-Forme CPT, représentait une innovation qui n'allait pas de soi. Ainsi, « *l'Agence des marchés financiers* [AMF] *a questionné que les coopératives puissent faire partie de l'économie sociale et qu'elles étaient des entreprises admissibles* » (entrevue de Morin, 2012). Il a donc fallu s'expliquer et trouver un argumentaire pour obtenir gain de cause.

La norme du 60 % d'investissement et la structure d'investissement

La norme du 60 % de l'actif devait être atteinte pour l'exercice se terminant le 31 mai 2000[39]. Elle a été dépassée puisque les investissements réalisés (déboursés et engagés) s'élevaient alors à 75 844 990 $ dont 54 490 477 $ (71,8 %) « déboursés » et 21 121 026 $ (27,8 %) « engagés mais non déboursés ». Ces montants se répartissaient désormais en trois grandes catégories : 1) des investissements directs en entreprise, 2) des investissements dans le portefeuille d'EQPC, soit des titres cotés en Bourse, 3) des fonds partenaires et des fonds spécialisés. Cette catégorisation constitue encore aujourd'hui la structure de l'investissement de Fondaction.

Pour les investissements dans les fonds, on retrouve deux types de fonds qu'il ne faut pas confondre. D'une part, les fonds partenaires sont généralement mis sur pied avec l'aide de Fondaction qui est représenté à leur conseil d'administration et qui peut ainsi exercer « un veto sur certains types d'investissements ». D'autre part, les fonds spécialisés sont le plus souvent des sociétés en commandite « *qui sont déjà structurées*

39. C'est ce que permettra le « projet de loi 195 à l'étude à l'Assemblée nationale » (RA 1999b, p. 11) et qui était justifié par le fait que l'année financière ayant commencé le 1er janvier 1999 s'est terminée le 31 mai 1999 (cinq mois).

dans un secteur donné, la biotechnologie, par exemple. Le rôle de Fondaction consiste à y investir, par exemple, 5 % de la valeur du fonds. Ce sont eux qui gèrent » (entrevue de Morin, 2012). Comme l'écrit le président-directeur général au terme de cette phase de démarrage : « Fondaction se déploie dès maintenant sur l'ensemble de sa mission, y compris à travers de nouveaux fonds spécialisés et la participation à des fonds partenaires qui favorisent le transfert réciproque de connaissances et le co-investissement en privilégiant un partenariat solide entre divers organismes de développement et de financement » (Beaulieu, RA 2000, p. 6).

Bien que les démarches pour les fonds partenaires et spécialisés aient débuté en 1998, les investissements dans ces fonds ne se sont matérialisés qu'au cours de l'année financière commençant le 1er juin 1999. Ainsi, la grande nouveauté de l'année financière 1999-2000, c'est l'investissement dans huit fonds partenaires et spécialisés pour un montant total de 22 506 202 $, soit 41,2 % des montants déboursés au 31 mai 2000 (RA 2000, p. 19-20). Quatre de ces huit fonds relevaient de l'économie sociale. Ainsi, Filaction, qui a été créé à l'initiative de Fondaction, a reçu 4 500 000 $ pour investir des montants se situant entre 50 000 $ et 150 000 $. Ce nouveau fonds « pourra alimenter et partager son expertise auprès des fonds locaux dédiés au financement d'entreprise d'économie sociale ou œuvrant dans le micro-crédit » (Beaulieu, RA 2000, p. 6). Le Fonds Waskahegen dans lequel Fondaction a investi 500 000 $ a pour mission de fournir du microcrédit pour la création d'emplois destinés aux Autochtones vivant en dehors des réserves. Le Fonds d'emprunt économique communautaire, qui a reçu 55 000 $ comme prêts et avances, est destiné à des projets relevant du microcrédit. Ces fonds permettaient de soutenir indirectement des projets de taille plus petite que ceux recherchés par Fondaction. Les petits projets entraînaient forcément des coûts de transaction et d'accompagnement plus élevés de sorte qu'il fallait trouver une source externe pour en assumer une partie.

Si l'on examine la liste des investissements de Fondaction réalisés au cours de cette phase de démarrage, soit sur une période de deux ans et cinq mois, trois des six premiers investissements réalisés depuis le début de 1998 n'y apparaissent plus. Il s'agit de Végétovac inc. (200 000 $), d'Algo Québec (200 001 $) et de Fenêtres Montmagny (750 000 $). Les investissements directs en entreprise (engagés et déboursés) représentent 35,8 % de tous les investissements alors que ceux réalisés dans les fonds (partenaires et spécialisés) atteignent 41,2 % et ceux dans les EQPC, 22,9 %. Sur les 36 entreprises dans lesquelles Fondaction est alors présent, 16 sont engagées dans un processus de démocratisation du travail sous la forme d'OBNL, de coopératives de travail et de coopératives de travailleurs actionnaires. De plus, 11 autres entreprises ont des préoccupations environnementales alors que les employés de 12 autres encore sont syndiqués

(Beaulieu, RA 2000, p. 6). Dans son rapport, le président de Fondaction, Marc Laviolette, met en évidence les investissements de Fondaction dans les entreprises d'économie sociale, mentionnant entre autres la Société de développement Angus (SDA), la coopérative funéraire de la Rive-sud et le Fonds d'emprunt économique communautaire de Québec (FEÉCQ) (Laviolette, RA 2000, p. 2). Des investissements admissibles avaient été affectés à de nouveaux fonds spécialisés dans des domaines où le transfert des connaissances s'imposait, et à des fonds partenaires, généralement pour des montants plus modestes (voir la liste complète dans RA 2000, p. 20-21).

Comme nous l'avons déjà relevé, les premiers investissements ont été réalisés surtout dans des entreprises traditionnelles situées principalement en région. Les secteurs d'avenir étaient déjà repérés, comme les secteurs où les entreprises reposent sur des technologies propres, notamment celles qui s'orientent vers l'utilisation contrôlée de la biomasse (Beaulieu, RA 1999b, p. 8-9). Toutefois, ce n'est qu'au cours de la dernière année financière qu'une certaine diversification apparaît. Les montants investis directement dans les entreprises (37,2 %) sont moins élevés que ceux consentis aux fonds d'investissement et aux EQPC (62,8 % dont 41,2 % dans les fonds partenaires et spécialisés). Mais, pour Fondaction, les investissements directs en entreprise sont plus importants. En effet, les ententes d'investissement qui lient ces entreprises à Fondaction lui permettent de poser des conditions plus exigeantes et sont pour lui plus mobilisantes en raison principalement de l'accompagnement. Ces conditions inscrites faisant partie de l'entente révèlent une préoccupation pour la démocratie économique, soit :

- [l']encouragement des employés à épargner pour la retraite par une contribution de l'employeur accompagnant celle des salariés ;
- [la] contribution de l'entreprise à un fonds pour la formation économique des travailleuses et des travailleurs à raison de 0,25 % de la masse salariale ;
- [l']acceptation du principe que les salariés-es puissent, s'ils ou elles le demandent, acquérir du capital de l'entreprise qui les emploie sur une base collective et, notamment, au moyen d'une coopérative de travailleurs-actionnaires (Beaulieu, RA 2000, p. 6).

Enfin, pour clore cette phase de démarrage, une simulation sur l'impact des investissements s'imposait. Elle a été réalisée par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) pour la période allant des premiers investissements (faits au cours de l'année 1998) à la fin de la première année d'investissement qui respecte la norme de 60 % de l'actif. Cette étude révèle que 940 emplois ont été créés ou maintenus, que la valeur ajoutée totale des investissements s'élève à 40 358 000 $ dont 21 955 000 $ en salaires ainsi que 2 251 999 $ en revenus nets d'entreprises individuelles et 16 252 000 $ en revenus bruts d'entreprises. Les revenus

des gouvernements du Québec atteignent 2 717 000 $ et ceux du gouvernement du Canada, 2 216 000 $ et la parafiscalité et taxes indirectes s'élèvent à 5 287 000 $ (RA 2000, p. 9). Enfin, les rendements de Fondaction, qui ont été de 3,82 % en 1998, de 2, 22 % en 1999 et de 2,93 % en 2000, demeurent acceptables pour la phase de démarrage, mais représenteront un défi plus élevé au cours de la phase suivante.

Conclusion

Fondaction s'est donné au cours des cinq premières années (si l'on inclut le prédémarrage) une gouvernance et un mode de gestion des opérations en cohérence avec ses objectifs spécifiques, notamment une gestion participative. La structure de sa gestion repose sur quatre regroupements d'activités, soit l'administration et le juridique, la coordination et le soutien, la souscription et le financement pour les deux principales activités financières (entrevue de Morin, 2012). Cette structure de gestion prendra de l'expansion dans la phase suivante. Au terme de ces cinq premières années, les deux activités principales auront été mises en branle avec succès, l'une après l'autre. La souscription lancée au cours des deux premières années dispose désormais d'une infrastructure, soit une équipe de salariés pour soutenir la souscription et pour offrir des services aux actionnaires, un réseau syndical de « courtiers ouvriers bénévoles » (RF et RFR), des partenaires facilitant l'adhésion de leurs membres et employés, notamment la CSN, la Fédération des caisses d'économie Desjardins du Québec, et des partenaires pour le placement, Bâtirente et Addenda (contrat). À cela s'ajoute un mécanisme approprié pour recueillir l'épargne, soit la RSS, une entente pour le registraire et la garde des titres avec le Groupe SSQ-Vie et d'autres ententes avec plusieurs entreprises dans lesquels Fondaction investit.

De même, la structure de l'investissement a été mise en place à partir de 1998. Comme nous l'avons vu, elle repose sur les trois composantes suivantes : l'investissement direct en entreprise, l'investissement dans des fonds partenaires et fonds spécialisés et l'investissement dans un portefeuille d'EQPC. À cette structure, il faut adjoindre les entreprises partenaires et les autres partenaires concernant l'accompagnement. La politique d'investissement définit les critères d'investissement et précise les outils pour assurer le suivi et l'évaluation. Ainsi, outre quelques sauvetages d'entreprise, la plupart des investissements ont été réalisés dans des entreprises relevant de l'économie sociale ou soucieuses de l'environnement. Cette situation permet au président-directeur général d'affirmer que Fondaction dispose maintenant de tous « les outils nécessaires pour intensifier ses interventions favorisant l'emploi et pour assurer la croissance de son

actif » (Beaulieu, RA 2000, p. 8). Des ajustements et même des repositionnements subséquents seront tout de même nécessaires, comme nous le constaterons dans la phase suivante (voir le chapitre 3).

Enfin, ce démarrage sur plusieurs années a eu lieu sans endettement significatif et donc sans compromettre l'entrée dans la phase de croissance. Cela a été possible parce que Fondaction a bénéficié de dons et d'engagement des employés et de prêts de personnel de la part de partenaires, sans oublier une subvention gouvernementale, même si cette dernière s'est fait attendre, de même qu'un prêt qui s'ajoutera aux actifs. Tout ne peut pas être quantifié mais certains dons peuvent l'être. Ainsi, la contribution de la CSN évaluée à 663 645 $ et la subvention du gouvernement du Québec de 300 000 $ reçue en novembre 1997, majoritairement utilisée pour les frais de démarrage de l'investissement (RA 1999b, p. 18, note 8), correspondent à la somme des frais de démarrage déclarés entre 1996 et 2000 alors que l'amortissement pour le démarrage était presque terminé en 2001[40].

Les déboursements de Fondaction pour le démarrage ont été pensés en fonction des ressources disponibles plutôt que des revenus anticipés. Ainsi, pour chacune des années de la phase de démarrage, Fondaction a pu déclarer un rendement positif[41] et le retour à l'actionnaire a été beaucoup plus élevé en raison des crédits d'impôt qui lui étaient accordés. De plus, pour soutenir sa capitalisation et assurer une sécurité aux actionnaires en cas de déficit, le gouvernement du Québec a accordé un prêt de 10 millions de dollars sans intérêt qui sera converti en mai 1997 en action G pour réduire les baisses de valeur de l'action à l'avantage des actionnaires (Beaulieu, RA 1998, p. 7). On peut donc conclure que, même si le démarrage a été passablement long et exigeant, les objectifs ont été atteints (certains d'entre eux ayant par ailleurs été rajustés à la baisse dès la première année et, par la suite, dépassés).

40. La somme des frais de démarrage entre 1996 et 2001 atteint 999 625 $ (voir les rapports annuels pour cette période). En ce qui concerne les sommes consacrées à l'amortissement des frais de démarrage, elles sont en moyenne de 76 223 $ par année pour la période allant de 1996 à 2000-2001, mais de seulement 6 055 $ en 2001-2002 (RA 2002, p. 41).

41. Ce rendement pour Fondaction a été de 10,86 % au 31 décembre 1996, de 9,89 % au 31 décembre 1997, de 3,82 % au 31 décembre 1998, de 2,22 % au 31 mai 1999 (changement de date pour l'année financière) et de 2,93 % au 31 mai 2000.

3

UNE CROISSANCE CONTINUE DANS UN ENVIRONNEMENT TURBULENT

Un travail d'institutionnalisation déterminant (2000-2010[1])

Benoît Lévesque

Fondaction connaîtra une période de dix ans de croissance continue, mais ses rendements seront affectés par des évènements qui ne pouvaient être anticipés par sa direction, tels les attentats du 11 septembre 2001 et la crise financière de 2008-2009. Les rendements seront décevants, comme le révèlent les baisses de valeurs de ses actions, mais la situation est moins éprouvante pour les actionnaires puisque les placements de ces derniers sont bonifiés par des crédits d'impôts. La direction prendra diverses mesures correctrices. Ces difficultés ont montré à la fois la résilience de Fondaction et sa volonté de miser avec plus de conviction encore sur l'expertise pour atteindre ses objectifs spécifiques. Ainsi, la gouvernance institutionnelle de même que la coordination des activités se sont renforcées dans le sens de la participation et d'un élargissement du réseau des partenaires, y compris dans le cadre d'une planification stratégique relativement continue. De même, les objectifs spécifiques ont été explicités, notamment eu égard à la finance socialement responsable et à la responsabilité sociétale des entreprises. Dans cette perspective, on peut dire que cette période a été caractérisée par une croissance à la fois quantitative

1. Plus précisément, du 1er juin 2000 au 31 mai 2010, puisque nos données sont tirées des rapports annuels de Fondaction.

et « qualitative », à travers un travail d'institutionnalisation qui a été déterminant pour la pérennité de Fondaction. Sous cet angle, on peut avancer que l'avenir de Fondaction s'est joué au cours de cette phase de développement (sur l'entrepreneur institutionnel, voir le chapitre 5).

1. Une croissance continue, mais des rendements inférieurs aux attentes

La croissance de Fondaction concerne à la fois l'actif, le nombre d'actionnaires, l'importance et la diversité des investissements, ce qui s'accompagne d'une augmentation significative du nombre d'employés et de la masse salariale. Par ailleurs, les rendements feront l'objet de préoccupations tout au cours de cette période de croissance.

1.1. Croissance de l'actif, du nombre d'actionnaires et de l'investissement

L'actif net de Fondaction au 31 mai 2001, qui était de 167,1 millions de dollars, a été multiplié par 4,2 pour atteindre 699,4 millions au 31 mai 2010, soit une croissance moyenne annuelle de 32 %. Cette forte croissance ne vient pas du rendement mais plutôt des nouvelles souscriptions annuelles. Au cours de cette décennie, le taux de croissance a été plus fort dans la première moitié que dans la seconde, en raison entre autres de la crise financière de 2008-2009 et d'un plafonnement de la souscription (notamment à cause du plafond annuel imposé). Le montant des investissements en entreprise a augmenté avec la croissance de l'actif, dépassant même le taux de croissance de ce dernier (RA 2001, p. 1).

1.1.1. Croissance du nombre d'actionnaires et des montants souscrits

Le nombre d'actionnaires (nouveaux actionnaires moins les rachats), qui atteignait 34 727 au 31 mai 2001, a été multiplié par 2,8 pour atteindre 99 672 actionnaires au 31 mai 2010, une croissance de 19 % en moyenne par année (RA 2010, p. 2). En chiffres absolus, la croissance annuelle du nombre d'actionnaires se situe entre 6 086 et 7 965 par année, avec quelques exceptions. On retrouve des baisses significatives de cette croissance, par exemple un ajout net de seulement 1 597 actionnaires en 2009, lors de la crise financière (plusieurs rachats sont également réalisés à ce moment-là), de 3 553 en 2006 en raison d'une limite du plafond imposé comme pénalité pour le non-respect de la norme du 60 % l'année précédente (RA 2007, p. 29) et de 4 649 en 2005 lors d'une conjoncture difficile

pour les entreprises québécoises exposées à la concurrence étrangère (RA 2005, p. 29). Les deux pics dans la croissance du nombre d'actionnaires sont de 14 700 en 2007, grâce au relèvement de la limite du plafond du montant (RA 2006, p. 7 et 61) et de 12 325 en 2010, à la suite de l'augmentation combinée du crédit d'impôt du Québec, qui est passé pour 2009-2010 de 15 % à 25 %, et du plafond d'émission des actions alors porté à 150 millions de dollars.

Il convient de signaler que les baisses de la valeur de l'action de Fondaction ne s'accompagnent pas forcément d'une baisse du nombre d'actionnaires. En revanche, la montée du crédit d'impôt a eu momentanément une très forte incidence, de même que la hausse du plafond annuel, sur l'émission des actions. Ce plafond a été augmenté à 100 millions de dollars en 2004-2005 alors qu'il était auparavant de 80 millions (RA 2003, p. 4) et à 150 millions en 2009 (RA 2009, p. 16). Enfin, les RF sont bien outillés, comme en témoigne le manuel de référence qui illustre l'importance non seulement des questions techniques mais aussi de la mission, du fonctionnement et de la portée des investissements (Fondaction, 2007a).

Selon un sondage réalisé à l'initiative de Fondaction, les raisons principales pour souscrire en 2010 sont en premier lieu les avantages fiscaux (41,5 %), suivis par le fait que la RSS est accessible (29,7 %), puis viennent le rendement (12,4 %) et l'épargne-retraite (2,6 %)[2]. Le même sondage réalisé en 2006 place en tête l'accessibilité de la RSS comme première raison avec 32,1 % suivie des avantages fiscaux. Dans les deux derniers sondages, le rendement n'est mentionné que par 12, 4 % et 14,7 % des répondants, ce qui autorise à penser que la baisse de la valeur de l'action ne joue pas un rôle de premier plan dans la décision de contribuer à Fondaction (RDD[3] 2010-2012, p. 26). Cela ne veut pas dire que, si le rendement était plus élevé, il ne pourrait pas constituer un facteur important pour investir davantage ou encore pour y souscrire, dans le cas des actionnaires potentiels. Enfin, en ce qui concerne l'accessibilité, notons que la présence de centres de services en divers lieux[4] lors de campagnes de souscription a pu améliorer les résultats de la souscription tout comme la présence de RF dans les milieux travail. Ainsi, entre 2001

2. Ce sont les chiffres qu'on retrouve dans le RDD (2010-2012, p. 26). Le total ne donne pas 100 %.
3. RDD désigne « rapport de développement durable de Fondaction ». Ces rapports sont produits tous les deux ans. Pour cette raison, nous mentionnons les deux années couvertes plutôt que la date d'édition. Le rapport de développement durable 2008-2010 couvre les années financières débutant le 1er juin 2008 et se terminant le 31 mai 2010. Il en est ainsi des autres. Enfin, le premier rapport de développement durable selon l'approche de la GRI (voir plus loin dans le chapitre des détails sur cette approche), celui de 2006, était intégré dans le rapport annuel.
4. En plus du siège social de Montréal, en 2003, on trouve des centres de services dans trois villes (Québec, Laval et Longueuil) pour la période de souscription allant cette année-là du 13 févier au 3 mars (RA 2003, p. 16).

et 2010, même si le nombre de RF a diminué, passant de 717 à 600, leur présence s'est élargie puisqu'ils sont devenus accessibles dans 2 000 milieux de travail en 2010, comparativement à 1 400 en 2001[5] (RDD 2008-2010, p. 10; 2000-2001, p. 13-14).

1.1.2. Croissance des investissements et emplois créés ou maintenus

Le montant total des investissements (juste valeur[6] des investissements en capital de développement déboursés et engagés) dans les entreprises québécoises est passé de 89,1 millions de dollars au 31 mai 2001 à 477, 2 millions au 31 mai 2010, soit une multiplication par 5,3 et une croissance moyenne annuelle de 49 %, un pourcentage plus élevé que celui de la croissance de l'actif net (RA 2010, p. 1 et 24). Toutefois, la juste valeur des investissements en capital de développement à un moment donné ne correspond pas nécessairement à la somme des investissements réalisés année après année en raison des gains et pertes de plus-values, y compris la fermeture d'entreprises.

Si les investissements à impact économique québécois ont connu une croissance moyenne annuelle de 49 %, comme nous l'avons indiqué, il faut ajouter que cette croissance atteint différemment les diverses composantes du capital de développement. La première de ces composantes est constituée des investissements directs en entreprise (sous forme de participation au capital, d'actions privilégiées, de prêts ou de garanties de prêts) dont le nombre a d'abord connu une hausse, passant de 71 entreprises en 2001 à 94 en 2004 pour redescendre à 73 entreprises en 2010. Pendant ce temps, la valeur des montants investis directement dans les entreprises n'a cessé d'augmenter, passant de 48 millions de dollars en 2001 à 162,1 millions en 2010, soit une croissance annuelle moyenne de 24 %. Par ailleurs, comme le nombre d'entreprises a diminué et que les investissements se sont poursuivis, le montant des investissements

5. Sans doute les RF ont-ils été, avec le temps, mieux formés et mieux encadrés entre autres par le module Souscription et par les RFR. De plus, l'entrée dans un nouveau lieu de travail est sûrement plus difficile que d'assurer par la suite le service. Voir le chapitre 2 et sa section sur la souscription.

6. La juste valeur « est définie comme étant le montant de la contrepartie dont conviendraient, à la date des états financiers, des parties compétentes agissant en toute liberté dans des conditions de pleine concurrence. La juste valeur des instruments financiers qui ne sont pas transigés sur des marchés publics est établie selon des techniques d'évaluation appropriées. Niveau 1 : justes valeurs basées sur les cours de marché actifs pour un instrument identique ; Niveau 2 : justes valeurs fondées sur les cours de marché pour un instrument semblable ou basées sur des techniques d'évaluation dont toutes les données importantes sont fondées sur des informations de marché observables ; Niveau 3 : justes valeurs basées sur des techniques reconnues d'évaluation dont les données importantes ne sont pas toutes fondées sur des informations de marché observables » (RA 2010, p. 57).

par entreprise a augmenté de 672 000 $ à 2,2 millions de dollars. Cependant, le nombre d'entreprises dans lesquelles des montants provenant de Fondaction sont investis est beaucoup plus élevé. En effet, le nombre d'entreprises du portefeuille d'investissement direct ne comprend ni les entreprises recevant des montants à partir des fonds partenaires et spécialisés ni les entreprises faisant partie du portefeuille des EQPC.

La deuxième composante des investissements à impact économique québécois est constituée de fonds partenaires (pour la plupart mis sur pied par Fondaction) et de fonds spécialisés[7] (des fonds dans lesquels Fondaction détient des parts). Dans les fonds partenaires, tels que Filaction et le Fonds Waskahegen, Fondaction a des représentants qui siègent à leur conseil d'administration. Dans les fonds spécialisés, qui sont le plus souvent des sociétés en commandite dans un secteur donné, tel celui de la biotechnologie, Fondaction détient une participation minoritaire, mais n'est pas directement impliqué dans l'administration. Le nombre des fonds partenaires et spécialisés est passé de 10 fonds en 2001 à 32 fonds en 2010. De plus, la valeur des montants investis a connu également une très forte croissance puisqu'elle était de 16 millions de dollars en 2001 et qu'elle atteignait 150,5 millions en 2010, une croissance annuelle moyenne de 84 %.

La troisième composante, celle des EQPC, a connu une croissance significative, passant de 11,9 millions de dollars en 2001 à 48,0 millions en 2010, soit une croissance moyenne annuelle de 30 %. Cependant, si cette composante a vu sa part relative de l'investissement à impact économique québécois augmenter au milieu de cette décennie pour correspondre à 20,8 % en 2006, elle a été réduite progressivement par la suite pour descendre jusqu'à 13,3 % en 2010, proche du pourcentage qu'elle affichait en 2001 (15,5 %). Par conséquent, le pourcentage que les EQPC représentent dans les investissements à impact économique québécois est pratiquement demeuré identique entre le début et la fin de cette période.

Lorsque l'on considère la croissance de chacune des composantes en pourcentage de l'ensemble des investissements à impact économique québécois, c'est celle des fonds partenaires et spécialisés qui a augmenté le plus sa part : cette dernière est passée de 21,6 % en 2001 à 41,7 % en 2010, celle des EQPC a connu une légère baisse (de 15,5 % à 13,3 %) et celle des

7. Les fonds partenaires sont des fonds qui répondent à des besoins particuliers rattachés à la mission de Fondaction, tels Filaction (développement local et approvisionnement de fonds communautaires), Fonds de formation professionnelle (à l'origine de Neuvaction) et Fonds de financement coopératif (ce dernier sera intégré dans Filaction [RA 2001, p. 22]). Dans le cadre de financements importants, Fondaction peut s'associer à d'autres partenaires, comme c'est le cas de la Société de développement Angus (SDA). Les fonds spécialisés peuvent l'être en fonction du mode d'investissement (entre capital-actions et prêt garanti ou en actions votantes), de leur secteur (p. ex. en biotechnologie) ou même de leur clientèle (p. ex. avec des autochtones hors réserves [RA 2001, p. 21]).

investissements directs en entreprise, une très forte baisse (de 62,8 % à 44,9 %). Cependant, même si la part de la composante des investissements directs en entreprise a diminué, elle demeure plus élevée que celle de chacune des deux autres composantes en 2010 (44,9 % contre 41,7 % pour les fonds et 13,3 % pour les EQPC) (tableau 3.1). Il faut aussi ajouter que les investissements directs entraînent des coûts de transaction et de suivi plus élevés que les autres composantes. Enfin, les investissements dans les fonds partenaires permettent de répondre à des besoins relevant de la mission de Fondaction (clientèles ou secteurs plus difficilement accessibles autrement) alors que les fonds spécialisés ouvrent de nouveaux espaces d'intervention, également inaccessibles autrement.

Tableau 3.1

Croissance des composantes de l'investissement à impact économique québécois

ANNÉE	INVESTISSEMENTS DIRECTS EN ENTREPRISE	FONDS PARTENAIRES ET SPÉCIALISÉS	PORTEFEUILLE D'EQPC (cotées en Bourse)
2001	**71 entreprises** **48,2 M$** **62,8 %***	**10 fonds** **16,6 M$** **21,6 %**	 **11,9 M$** **15,5 %**
2002	94 entreprises	10 fonds	12,6 M$
2003	91 entreprises	13 fonds	13,6 M$
2004	94 entreprises	16 fonds	19,1 M$ 15,2 %
2005	**92 entreprises** **73 M$** **51,1 %**	**19 fonds** **37,1 M$** **26,5 %**	 **30,1 M$** **22,4 %**
2006	86 entreprises 42,2 %	23 fonds 37,0 %	 20,8 %
2007	87 entreprises	26 fonds	37,4 M$
2008	73 entreprises	29 fonds	17,7 %
2009	**75 entreprises** **142,1 M$** **49,8 %**	**30 fonds** **104,9 M$** **36,7 %**	 **38,5 M$** **13,5 %**
2010	**73 entreprises** **162,1 M$** **44,9 %**	**32 fonds** **150,5 M$** **41,7 %**	 **48,0 M$** **13,3 %**

Note : Bien que l'expression *investissement à impact économique québécois* soit parfois employée comme synonyme de « capital de développement », il existe une différence entre les deux. En effet, comme l'indique la note 5 de l'introduction, le capital de développement pour Fondaction désigne les investissements réalisés dans les entreprises et les fonds de développement (en dehors des marchés publics) alors que l'expression *investissements à impact économique québécois* permet d'inclure des investissements réalisés sur le marché public tels ceux des EQPC.

* Le degré de raffinement des données des rapports annuels fluctue d'une année à l'autre ; en gras dans le tableau, les années où les données disponibles sont plus détaillées.

Source : Fondaction, rapports annuels 2001 à 2010.

Les emplois créés par les investissements à impact économique québécois ont connu également une croissance (tableau 3.2) : pour le premier exercice de calcul d'impact réalisé en 2001, on comptait 4 135 emplois créés ou maintenus depuis le début des investissements en entreprise alors qu'en 2009[8] le nombre d'emplois créés et maintenus s'élevait à 13 558, soit une croissance annuelle moyenne de 25 %. Toutefois, cette croissance a été moins forte entre 2001 (4 135 emplois) et 2005 (6 562 emplois) (RA 2005, p. 4), année où ce nombre accusait une baisse par rapport à celui de l'année précédente alors qu'il était de 7 779 (RA 2004, p. 11). La fermeture de quelques entreprises et la réduction des activités dans d'autres entreprises en difficulté pourraient expliquer cette croissance plus faible alors que les efforts pour améliorer la qualité des nouveaux investissements et un suivi plus rigoureux des entreprises auraient pu remédier à cette situation.

Tableau 3.2

Nombre d'emplois créés ou maintenus (2001-2010)

ANNÉE (au 31 mai)	NOMBRE D'EMPLOIS	SOURCE
2001	4 135	RA 2002, p. 9
2002	5 200	RA 2002, p. 3
2003	6 780	RA 2003, p. 9
2004	7 779	RA 2004, p. 11
2005	6 562	RA 2005, p. 4
2006	8 162	RA 2006, p. 9
2007	9 733	RA 2007, p. 20
2008	12 000	RA 2008, p. 4
2009	13 558	RA 2009, p. 5
2010	18 646 (en incluant alors les fonds partenaires et spécialisés)	RDD 2008-2010, p. 54

Enfin, le nombre de salariés de Fondaction a connu également une croissance, au cours des dix années considérées, mais plus faible que celle des actifs. Composé d'une trentaine d'employés en 2001 (RA 2001, p. 3), l'effectif est passé à 62 salariés en 2006 (RA 2006, p. 9 et 29), à 76 en 2008 (RDD 2006-2008, p. 27) et à 81 en 2010 (RDD 2010-2012, p. 9). Bien entendu, cette croissance s'est accompagnée d'une augmentation de la masse salariale, qui est passée de 2,1 millions de dollars au 31 mai 2001 à 10,3 millions au 31 mai 2010, soitune croissance annuelle moyenne de 37,4 %. Les honoraires

8. Nous nous arrêtons à 2009, étant donné que les chiffres fournis pour 2010 incluent les fonds partenaires et spécialisés.

pour services professionnels ont également augmenté entre 2001 et 2008, passant de 881 359$ à 2,7 millions de dollars, mais ne représentaient plus que 1,5 million de dollars en 2010. Certaines des tâches confiées en sous-traitance ont été rapatriées à l'interne, en vue de réduire les coûts d'exploitation tout en se donnant des expertises mieux adaptées.

C'est principalement dans le domaine des investissements que le nouveau personnel a été recruté. Au début de 2000, Fondaction adopte une politique pour encadrer les investissements et l'évaluation des entreprises alors que l'équipe de l'investissement établit des procédures plus formalisées pour l'analyse, le suivi, l'accompagnement et l'évaluation, sans oublier la mise en place d'un comité de l'évaluation. «*À cette époque*, explique Régent Watier, *j'ai engagé une personne par mois à l'investissement*» (entrevue de Watier, 2012). Avec la croissance importante des investissements à impact économique québécois, l'engagement de nouveau personnel se fera principalement dans ce secteur pour quelques années encore.

1.2. Des rendements qui exigent des mesures correctrices

En dépit d'une croissance forte, les rendements de Fondaction sont demeurés décevants pour la période allant de 2001 à 2010. On peut facilement relever les facteurs qui en sont responsables. La plupart d'entre eux ne pouvaient être anticipés par la direction de ce fonds, mais celle-ci n'est pas restée passive pour autant. Elle a pris des mesures correctives, en se repositionnant parfois, tout en misant sur sa mission pour améliorer la situation, comme nous le verrons ci-après.

1.2.1. Des rendements négatifs pour Fondaction, mais positifs pour l'actionnaire

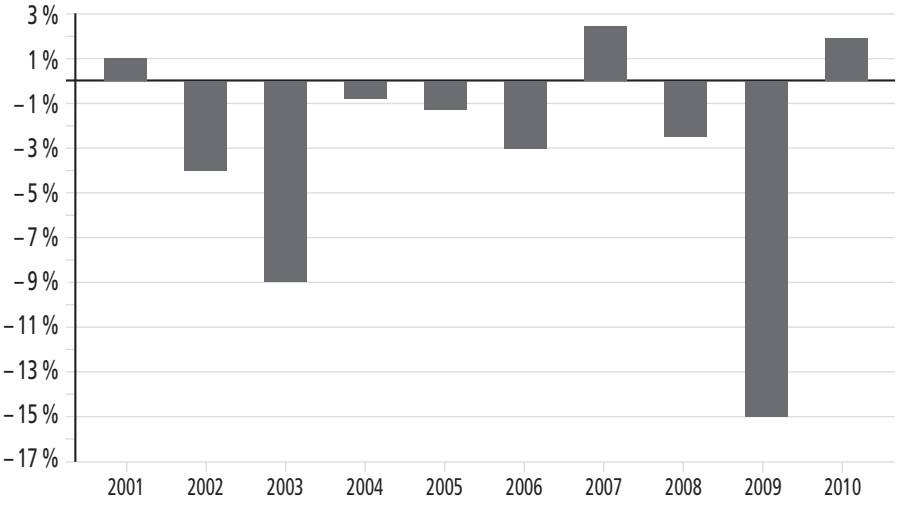
Dès le départ, il est important de rappeler que le rendement de l'actionnaire diffère de celui de Fondaction, étant donné que l'actionnaire bénéficie de crédits d'impôt qui augmentent son rendement. Les sondages montrent que celui-ci en tient compte dans sa décision d'investir tout en les sous-estimant.

Pour Fondaction, le rendement annuel a été négatif à sept reprises sur dix exercices (figure 3.1), ce qui se traduit par un rendement composé annuel pour cette période de −2,92 % (tableau 3.3). De même, la valeur de l'action de Fondaction, qui était de 12,38$ au 31 mai 2001, s'est retrouvée à 9,11$ en 2010 (après avoir atteint en 2009 son plancher à 8,93$). Les pertes financières se sont principalement produites dans les investissements à impact économique québécois, mais aussi dans les autres investissements (p. ex. les placements). Les deux pertes les plus importantes dans les investissements furent celles de 23 millions de

dollars en 2002-2003 (RA 2004, p. 27) et de 35,3 millions en 2008-2009[9] (RA 2009, p. 17). Une entreprise affichant des résultats aussi décevants sur une période aussi longue aurait normalement cessé de croître et serait probablement disparue. Il faut cependant reconnaître que, dans le domaine du capital de risque, les pertes sont fréquentes et n'entraînent pas nécessairement la disparition immédiate d'une société, qui est, soulignons-le aussi, le plus souvent à durée limitée. Comme nous l'avons vu, Fondaction n'a pas cessé de croître et d'investir, y compris pendant les années où les pertes ont été considérables.

Figure 3.1

Rendement annuel de Fondaction (2001 à 2010)



Source : RA 2010, p. 25.

Pour l'actionnaire, les crédits d'impôt bonifient le rendement de son placement[10] (tableau 3.3 comparativement au tableau 3.4). Ainsi, le rendement composé annuel de l'actionnaire est de 10,97 % pour cinq ans et de 4,03 % pour dix ans (tableau 3.4). De plus, selon les calculs réalisés

9. Pour Fondaction, ces pertes ne peuvent être attribuées aux PCAA (papier commercial adossé à des actifs non bancaires) puisque ceux-ci ne le concernaient, à l'éclatement de la crise, que pour environ 264 000 $ au coût, ce qui représentait moins de 0,04 % de son actif net au 31 mai 2008 (RA 2008, p. 14). Sur l'évolution et les enjeux des PCAA au Canada, voir Toovey et Kiff, 2012.

10. « Les crédits d'impôt permettent d'accumuler un capital nettement plus important pour un même déboursé net par rapport aux autres véhicules de placement » (RDD 2008-2010, p. 11).

par la planificatrice financière de Plandaction, Marie-Frédérique Savard (qui tient compte de la variation des crédits d'impôt au cours de la période), un actionnaire qui aurait réalisé un déboursé net de 1 000 $ tous les ans pour l'investir dans Fondaction entre 2001 et 2010 aurait un « équivalent de rendement composé annuel » de 6,3 % comparativement à 6,6 % pour l'indice S&P TSX composé et à 1,1 % pour les Obligations d'épargne du Canada. Les valeurs accumulées sont alors de 34 201,29 $ pour Fondaction, de 35 520 22 $ pour l'indice S&P TSX composé et de 18 961,37 $ pour les Obligations d'épargne du Canada (Savard, 2017, p. 4). Selon cette analyse, même si la valeur de l'action de Fondaction a baissé au cours de cette période et que les crédits d'impôt y sont passés de 40 % à 30 %, le rendement de l'actionnaire est intéressant et la valeur accumulée demeure élevée[11].

Tableau 3.3

Rendement composé annuel de Fondaction au 31 mai 2010

10 ANS	5 ANS	3 ANS	1 AN
−2,92 %	−3,24 %	−5,19 %	2,02 %

Source : RA 2010, p. 25.

Tableau 3.4

Rendement composé annuel au 31 mai 2010, en tenant compte des crédits d'impôt, pour un actionnaire ayant souscrit régulièrement par RSS au cours de la plus récente période

10 ANS	5 ANS
4,03 %	10,97 %

Source : RA 2010, p. 25.

11. Cela s'explique par le fait que le montant net déboursé par l'actionnaire, en l'occurrence 1 000 $ après les avantages fiscaux, lui a permis d'acheter des actions pour un montant atteignant 5 000 $ pour une année donnée, comme ce fut le cas pour l'année 2010 alors que les crédits d'impôt pour Fondaction étaient de 40 % (25 % du Québec et 15 % du fédéral) et qu'ils sont combinés aux avantages fiscaux du REER pour ce montant (le taux marginal d'imposition utilisé est 40 %) (Savard, 2017, p. 4). Lorsque les crédits d'impôt pour Fondaction ont été de 30 % (15 % pour chacun des deux paliers de gouvernement), un déboursé net de 1 000 $ de l'actionnaire lui a permis d'acheter 4 333,30 $ d'actions de Fondaction pour une année donnée, ce qui bonifie largement le rendement de l'actionnaire.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, parmi les diverses raisons qui motivent l'actionnaire à souscrire à Fondaction, les avantages fiscaux arrivent en tête alors que le rendement de l'action est très loin en arrière (RDD 2010-2012, p. 26). Il est ainsi aisé de comprendre que Fondaction a pu connaître une croissance assez régulière des souscriptions et du nombre d'actionnaires en dépit des rendements modestes. Bien entendu, des rendements plus élevés auraient favorisé le recrutement de nouveaux actionnaires ou encore une contribution plus élevée de la part des actionnaires existants. Ils auraient eu également d'autres conséquences positives pour le développement de Fondaction. En somme, la baisse des rendements a sans aucun doute affecté le développement de Fondaction (plusieurs informateurs nous l'ont signalé), mais elle a aussi incité la direction à chercher des solutions en se penchant sur sa mission et ses objectifs spécifiques (nous y reviendrons dans la section suivante).

1.2.2. Une partie des difficultés rencontrées provient d'un environnement turbulent et de la nécessité d'un apprentissage

Avant d'examiner comment Fondaction s'y est pris pour améliorer ses rendements, il nous apparaît nécessaire de voir comment un environnement turbulent a pu l'affecter. Dans un contexte où la turbulence touche l'ensemble du monde financier, les PME sont les premières touchées et, en tête de liste, les entreprises évoluant dans des secteurs orientés vers l'exportation. Rappelons simplement le ralentissement de l'économie américaine à la suite des attentats du 11 septembre 2001, l'éclatement de la bulle technologique sur les marchés boursiers et la récession économique de 2002 et 2003 aux États-Unis, la hausse du dollar canadien[12] à partir de 2005, la montée du prix du pétrole et de l'énergie à partir de 2008, « troisième choc pétrolier » (Amenc, Maffei et Till, 2008), et la crise financière de 2008-2009 qui a touché tous les pays (une crise aussi sévère à certains égards que celle de 1929), sans oublier la crise de la dette souveraine et les politiques d'austérité qui s'en sont suivies, d'abord dans les pays européens puis un peu partout dans le monde.

12. Le dollar canadien passe de 0,63$ en moyenne pour 1$ US en 2002 à 0,78$ US en 2005 puis à 0,88$ US en 2006 et à 0,93$ US en 2007 pour s'approcher de la parité à quelques occasions entre 2008 et la fin de 2013 (voir Groupe financier Connor, Clark & Lunn, 2016). Par ailleurs, selon une estimation récente, si chacune des régions canadiennes avait sa propre monnaie, c'est le Québec qui aurait le taux de change le plus bas, à cause de sa structure industrielle, avec une devise évaluée à 0,73$ US, et les provinces de l'Ouest, le plus élevé, avec une devise à 1,20$ US. Dans un pays aux régions si différentes, la politique monétaire unique accentue les disparités, ce qui se révèle particulièrement défavorable pour le Québec qui voit son déficit commercial augmenter depuis deux ans, soit depuis 2006 (Beaulieu, RA 2008, p. 9).

Comme on peut le voir, le risque de marché, qui est « le risque que Fondaction subisse une perte financière en raison de l'évolution défavorable d'un ou de plusieurs éléments de conjoncture », est devenu plus important que jamais auparavant (RA 2010, p. 8). Les aléas du marché sur plus d'une décennie ont affecté grandement les rendements de Fondaction avec cinq années consécutives de rendement négatif, soit de 2001-2002 à 2005-2006. Les réajustements, notamment ceux de 2006, auraient pu améliorer le rendement, mais la crise de 2008 et 2009 a de nouveau entraîné des rendements négatifs (dans ce cas, Fondaction ne fut pas le seul à être touché). En somme, la croissance de l'investissement n'a pas été celle d'une croissance tranquille : elle a été marquée par des réajustements et des repositionnements successifs, imposés en grande partie par la conjoncture (combinaison d'aléas et de cycles du marché et d'évènements imprévisibles tels les attentats du 11 septembre 2001).

Cela dit, il faut reconnaître que des turbulences comme celle de 2008 et 2009 ont affecté toutes les formes d'investissements dans les entreprises. Cependant, les fonds fiscalisés, comme c'est le cas de Fondaction, sont ceux qui ont maintenu, voire augmenté leurs investissements au cours de cette période. En vertu de la norme du 60 % (de l'actif de l'année précédente) qui oblige d'investir en entreprise pour chacune des années, les fonds de travailleurs ne peuvent cesser d'investir en raison d'une conjoncture défavorable. Ils sont donc moins volatiles et plus stables dans leur fonction d'investisseurs dans les entreprises, dont l'accès au financement est particulièrement difficile en périodes de récession (Deloitte, 2013).

Enfin, la phase précédente, celle du démarrage, n'a pas permis à Fondaction de réaliser les apprentissages dans des conditions aussi favorables que celles que les autres institutions ont connu une ou deux décennies auparavant. Comme Peter van der Velden, président de l'Association canadienne du capital de risque et investissement, l'affirmait devant le Comité sénatorial permanent des finances, « investir dans du capital de risque, c'est très difficile » (Comité sénatorial, 2013). Il ajoutait : « Il faut 20 ans d'expérience pour être bon dans le métier. » On comprend qu'il ne suffit pas d'être un expert financier, il faut aussi bien connaître les secteurs d'activité, les régions et les entreprises dans lesquelles on investit. Au départ, le nouveau fonds de travailleurs, qui démarre en 1996, n'était pas connu des entreprises québécoises. Comme l'explique Régent Watier (entrevue, 2012), trouver des entreprises pour y investir n'était pas facile, car le marché de l'investissement était en quelque sorte écrémé par les institutions financières existantes. De plus, en raison de sa taille réduite au départ, Fondaction ne pouvait pas faire des investissements aussi élevés que les autres bailleurs de fonds. Il faut reconnaître que l'apprentissage

réalisé dans des conditions aussi difficiles a incité la direction à procéder à des changements importants touchant la politique d'investissement et les priorités d'investissement.

1.2.3. Des repositionnements constants, des effets à moyen terme

Comme nous le disait un membre du conseil d'administration, « *la rentabilité modeste de Fondaction crée un inconfort au conseil d'administration et à l'assemblée générale* » (entrevue d'un ex-administrateur, 2012). Pleinement consciente de cette situation, la direction générale de Fondaction a procédé, dès le début de 2000, à des réajustements significatifs, notamment dans l'investissement à la suite de l'arrivée de Geneviève Morin comme chef de l'investissement. En effet, deux ou trois ans après les premiers investissements en entreprise, la plupart de ces derniers révélaient leur fragilité devant une conjoncture particulièrement difficile. Si la jeunesse du portefeuille pouvait expliquer cette situation, la patience (qui s'impose dans le capital de développement) n'interdisait pas un examen en profondeur des investissements réalisés. Pour la majorité des entreprises déjà financées, il est apparu nécessaire de réinvestir et, dans des cas moins nombreux, de désinvestir.

Ainsi, en 2001 et 2002, « 44 des 68 interventions d'investissement, soit 65 %, ont servi à soutenir des entreprises déjà associées à Fondaction au 31 mai 2001 » (RA 2002, p. 13). Pour les entreprises les plus prometteuses, les réinvestissements ont été faits pour favoriser leur modernisation afin qu'elles demeurent ou deviennent compétitives. Mais, la même année, sept désinvestissements ont été réalisés dans des entreprises qui n'avaient plus d'avenir. Dans le rapport annuel, on parle alors « d'une année marquée par la consolidation » (RA 2003, p. 9). De plus, diverses autres mesures ont été progressivement adoptées, à commencer par la diversification des secteurs et des stades d'investissement. En 2003, aux secteurs existants (manufacturier, services et technologie avancée) se sont ajoutés trois nouveaux secteurs, soit ceux de la biotechnologie, du commerce et du secteur primaire (RA 2003, p. 10). Parmi les autres mesures proposées, relevons le maintien d'un pourcentage de l'actif en Bourse inférieur à 10 %, l'utilisation accrue d'instruments financiers moins volatiles que les titres de capital tels les débentures et les prêts sans garantie (les titres de dette sans garantie ont en outre l'avantage de fournir un revenu régulier), le suivi serré des entreprises du portefeuille et l'appui de « leurs efforts pour accroître leur productivité, développer de nouveaux marchés, finaliser le développement de leurs produits et continuer à innover » (RA 2003, p. 24).

En 2004, 30 nouveaux millions de dollars sont investis dans 32 entreprises (RA 2004, p. 6). En même temps, la direction de Fondaction décide de renforcer les équipes d'investissement afin qu'elles puissent améliorer en continu les processus d'analyse et de sélection et assurer un suivi des entreprises plus rigoureux et plus centré sur la création de valeur (RA 2004, p. 28). De même, pour l'accompagnement des entreprises, il est décidé d'accorder plus d'attention au soutien à la gestion, à l'adoption d'une organisation du travail à haut degré d'engagement et à l'appui aux démarches d'innovation et de réseautage (RA 2004, p. 16). En 2005, d'autres mesures sont mises en place dont « la progression plus rapide des investissements en entreprise, des réinvestissements réguliers sur les marchés boursiers ainsi que la poursuite du développement d'un portefeuille équilibré de fonds partenaires et spécialisés », « des efforts de sollicitation ciblés et un ajustement graduel de la taille et du mode des investissements » pour l'ajout de projets prometteurs et « une saine gestion des principaux risques auxquels Fondaction est exposé » (RA 2005, p. 37).

En 2006, une nouvelle politique d'investissement est adoptée et une stratégie conséquente est élaborée en vue d'optimiser la valeur du portefeuille (entrevue de Watier, 2012). Pour Geneviève Morin (entrevue, 2012), chargée alors des fonds partenaires et spécialisés, « *l'investissement a subi une transformation* ». Elle ajoute : « *Nous avons donné un coup de barre en 2006 pour professionnaliser davantage notre action. En renforçant nos outils, en resserrant nos politiques d'investissement, en définissant plus clairement les secteurs où investir ou non.* » Concrètement, cela a donné lieu au renforcement de l'encadrement du personnel de l'investissement, à la révision et à la systématisation « du processus de vérification diligente préinvestissement pour améliorer la qualité des nouveaux investissements » (RA 2007, p. 31). Dans cette perspective, un spécialiste en redressement a été ajouté à l'équipe d'investissement non seulement pour résoudre les problèmes d'entreprises en difficulté mais surtout pour les prévenir (RA 2008, p. 13). À l'avenir, au fur et à mesure que les demandes augmenteront[13], l'équipe pourra être plus sélective tout en accordant plus d'attention à l'accompagnement et au suivi[14] (entrevue de Watier, 2012). Enfin, en 2009, un poste de chef adjoint de l'investissement – régions ressources est créé (RDD 2008-2010, p. 45)

13. Selon Réjean Watier (entrevue, 2012), seulement 5 % des demandes d'investissement sont retenues. En outre, les informations fournies dans les rapports annuels révèlent que ce pourcentage a pu varier considérablement, soit 60 investissements retenus sur 307 demandes en 2001, soit environ 20 % (RA 2001, p. 17 ; RA 2000, p. 9), 157 entreprises (plus de 28 fonds) sur 1 100, soit environ 14 % en 2006 (RA 2006, p. 12), 177 entreprises (plus de 35 fonds) sur 1 500 demandes en 2008, soit environ 11,8 % (RA 2008, p. 8), 225 entreprises (plus de 35 fonds) sur 1 900 demandes, soit 11,8 % en 2010 (RDD 2008-2010, p. 13).

14. Dans cette perspective, un directeur de portefeuilles gère de huit à dix dossiers alors qu'un analyste travaille avec deux ou trois directeurs de portefeuilles (entrevue de Watier, 2012).

et les fonctions de chef de la direction financière et de chef des placements sont séparées (RA 2009, p. 20) alors qu'en 2010 un poste de spécialiste en gestion des risques a été créé (RA 2010, p. 7).

En ce qui concerne les investissements, « la moins-value accumulée a été réduite à moins de la moitié de ce qu'elle était au 31 mai 2006 notamment parce que Fondaction a cédé ou vendu des investissement qui comportaient des provisions ou moins-values importantes » (RA 2007, p. 31). Cette stratégie visait « à optimiser la valeur des investissements et [à] réduire les coûts de gestion en concentrant les efforts sur les dossiers les plus prometteurs ». Les réinvestissements permettent également d'augmenter le montant moyen d'investissement par entreprise, ce qui contribue à la réduction des coûts d'accompagnement et de gestion. Pour cette raison également, on s'efforce de hausser la taille des nouveaux investissements en entreprise qui s'élève en moyenne à 1,8 million de dollars par entreprise (RA 2006, p. 62; RA 2008, p. 12). Cependant, les investissements continuent d'être concentrés dans le secteur traditionnel, principalement dans le secteur manufacturier orienté vers l'exportation (et donc fortement soumis à la concurrence) et le secteur des services destinés au marché local, donc moins volatile parce que moins affecté par les contrecoups de la conjoncture. De même, les investissements directs en entreprise se poursuivront dans les secteurs des technologies de l'information et des technologies avancées. Par ailleurs, en ce qui concerne la biotechnologie, où des pertes importantes avaient été encaissées (entrevue de Watier, 2012), il est décidé d'y investir désormais à partir de fonds spécialisés, « compte tenu du temps et de la taille des investissements nécessaires pour mener à terme les projets de ces entreprises ainsi que des connaissances scientifiques souhaitables pour identifier et appuyer les projets les plus porteurs » (RA 2007, p. 31).

Les fonds partenaires ou spécialisés connaîtront une croissance importante (comme nous l'avons mentionné précédemment), car ils permettent d'offrir « des produits financiers pour différents secteurs ou clientèles, de diversifier l'actif et de partager une expertise et des réseaux ». L'objectif est ainsi de « constituer graduellement un portefeuille de fonds diversifiés de façon sectorielle et équilibrée quant au degré de maturité puisque investi avec régularité » (RA 2007, p. 32). Comme les fonds spécialisés investissent le gros de leurs avoirs dans les premières années de vie pour ajouter ensuite de la valeur aux entreprises et enfin désinvestir pour profiter ainsi des gains réalisés, il est intéressant d'investir régulièrement dans de tels fonds de manière à « atteindre un équilibre entre les fonds qui sont en période de constitution de portefeuille et qui sont donc généralement déficitaires ou faiblement rentables et les fonds qui sont en période de désinvestissement et qui récoltent des rendements positifs importants » (RA 2007, p. 32). La stratégie est quelque peu

différente pour les fonds partenaires que Fondaction a contribué à mettre sur pied pour répondre à des besoins (de clientèle ou de secteur) relevant de sa mission puisqu'ils ont en principe une durée indéterminée, par exemple Filaction.

Plusieurs des mesures[15] visant à contrer les rendements négatifs dans les investissements à impact économique québécois ne pouvaient être réalisées à partir d'une seule opération et, même quand cela était possible, les résultats ne s'ensuivaient pas immédiatement (RA 2006, p. 62; RA 2007, p. 38). Ainsi, des mesures telles que la surpondération des titres de dettes par rapport aux titres de capital sur la base du risque et des revenus ou même la hausse de la taille moyenne des investissements par entreprise peuvent prendre des années avant de donner les résultats escomptés. Par ailleurs, pour les PME, une récession comme celle de 2009 entraîne le resserrement du crédit bancaire pour ces entreprises, la diminution de valeur de sociétés comparables cotées en Bourse et la baisse des prévisions des ventes, autant d'effets qui ne peuvent être contrés directement par Fondaction (RA 2009, p. 17). Enfin, l'amélioration des rendements de Fondaction déborde le domaine de l'investissement en entreprise, comme nous le constaterons plus loin, même si ce dernier est au cœur du capital de développement.

Après l'investissement à impact économique québécois, c'est « le portefeuille de placement qui a été durement touché par la hausse des taux d'intérêt[16] », notamment en 2006 et en 2008 alors que les obligations ont connu une perte de valeur (RA 2006, p. 63; RA 2009, p. 9). La politique de placement a été considérablement modifiée en 2006, ce qui a permis de regrouper les placements à l'intérieur d'une section distincte de Bâtirente créée exclusivement pour Fondaction. Ce faisant, « de nouvelles catégories d'actifs ont été introduites et des gestionnaires ont été sélectionnés pour les gérer » (RA 2006, p. 64). À la différence du portefeuille d'investissement dans les entreprises québécoises, une diversification géographique combinée à celle des actifs de placement a été amorcée et s'est poursuivie au cours des années suivantes, ce qui laisse entrevoir un accroissement du rendement et une réduction du risque global du portefeuille (RA 2008, p. 14-15; RA 2006, p. 8). De plus, comme ces actifs sont peu présents dans le portefeuille d'investissement, le risque global s'en trouve réduit (RA 2007, p. 33).

15. Pour une liste des mesures mises en place pour améliorer la situation, voir RA 2008, p. 38.

16. Ainsi, Fondaction estimait en 2009 qu'une hausse de 1 % du taux d'intérêt des marchés obligataires entraînait une réduction de 9 % de la valeur du portefeuille d'obligations alors qu'une baisse de 1 % augmentait de 10 % sa valeur (RA 2009, p. 9).

> [En 2009,] Fondaction a séparé les fonctions de chef de la direction financière et de chef des placements et a embauché à ce poste une personne dont l'activité principale porte sur le suivi des conjonctures économiques, l'anticipation des marchés et des résultats, ainsi que la relation directe et de suivi avec les gestionnaires de portefeuilles qui sont tous des professionnels externes (RA 2009, p. 20).

Outre les investissements et les placements, qui sont des domaines cruciaux pour le rendement de Fondaction, d'autres activités peuvent contribuer indirectement au rendement, par exemple les coûts de fonctionnement. Cela fut sérieusement pris en considération puisque le président-directeur général, Léopold Beaulieu, a obtenu en 2009 une augmentation des crédits d'impôt du gouvernement du Québec, cela devant contribuer à une augmentation de l'actif et à une réduction du ratio des frais d'exploitation. Dans cette perspective, on comprend que l'intention stratégique de Fondaction telle que formulée en 2008 mette en avant deux enjeux sur trois qui ont une très grande incidence sur le rendement, soit l'accélération de la croissance de l'épargne-retraite et « l'obtention d'une rentabilité satisfaisante, représentant une appréciation réelle du capital des actionnaires sur une durée de détention minimale de cinq à dix ans » (RDD 2008-2010, p. 18).

Enfin, entre 2005 et 2008, l'équipe de l'investissement s'est professionnalisée et de nouveaux postes ont été créés (entrevue de Morin, 2012). Les dossiers à examiner sont devenus plus nombreux avec environ 80 investissements directs en entreprise et une quarantaine en examen. Le chef de l'investissement nous explique comment la situation a évolué rapidement :

> *J'ai dit à Léopold, j'ai besoin d'un adjoint. Geneviève Bouthillier, qui venait de la Caisse de dépôt est venu faire du* screening. *Jean Marcotte a assuré le suivi. Geneviève Morin s'occupait d'une trentaine de fonds partenaires. Un peu plus tard, vers 2008, on a engagé Marc Beauchemin, un syndic de faillite, et Michèle Faucher, une experte en évaluation d'entreprise* (entrevue de Watier, 2012).

2. Un renforcement de la gouvernance et une explicitation des objectifs spécifiques (une « croissance » qualitative)

Si la période de 2000 à 2010 est une période de croissance forte, si l'on excepte le rendement, elle est aussi une période de « croissance » qualitative importante, surtout à partir de 2005-2006. Dans un premier temps, nous montrerons comment cette dimension qualitative se révèle par une gouvernance misant sur le partenariat et la gestion participative,

toutes les deux appropriées pour une planification stratégique continue. Dans un deuxième temps, nous verrons comment la préoccupation pour l'environnement s'élargit avec l'approche du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en direction d'une finance socialement responsable (FSR) et d'un intérêt plus affirmé pour l'économie sociale et solidaire.

2.1. Gouvernance et planification stratégique

Après avoir caractérisé la gouvernance et le mode de gestion des opérations, nous verrons comment l'une et l'autre favorisent une planification stratégique relativement continue à travers l'intention stratégique.

2.1.1. Gouvernance institutionnelle et gouvernance organisationnelle (structure opérationnelle)

Les rapports annuels de Fondaction montrent comment, dans l'ensemble de l'organisation, la gouvernance se déploie selon deux dimensions. En premier lieu, nous avons une gouvernance institutionnelle ou politique qui relève principalement d'un conseil d'administration dont les paramètres sont fournis par la loi constitutive, les règlements généraux, la mission, les grandes orientations, les politiques adoptées (dont les lignes directrices[17] pour une saine gouvernance adoptée en 2008) et la triple reddition de comptes (RDD 2008-2010, p. 19-20). En deuxième lieu, nous relevons une « gouvernance » organisationnelle, en l'occurrence une structure des opérations misant sur la participation qui correspond au type de gestion proposé par le président-directeur général. Ces deux dimensions sont relativement distinctes puisqu'elles renvoient à des acteurs différents et exercent des fonctions différentes, d'où l'importance de l'indépendance des administrateurs à l'égard de la gestion.

Ainsi, la gouvernance institutionnelle ou politique mobilise d'abord les administrateurs au sein du conseil d'administration (et de ses comités), qui constitue l'instance appropriée pour la définition des grandes orientations et la reddition de comptes relative aux activités. La gouvernance organisationnelle, appelée « structure organisationnelle » dans les rapports annuels, mobilise tous les employés sous une présidence-direction générale qui assure les opérations de l'entreprise selon ses divers modules,

17. Ces lignes directrices, qui ont été proposées au CA par le comité de gouvernance et d'éthique, concernent la composition et l'indépendance du CA, la possibilité de réunion des administrateurs indépendants, le rôle et la responsabilité du CA. On y retrouve également des indications concernant le code de conduite et d'éthique, la sélection des candidats au CA, les compensations des membres du CA et des comités, les conditions d'emploi de la direction et l'évaluation périodique du CA (RDD 2008-2010, p. 19-20).

ce qui inclut une division du travail et une coordination des activités misant sur l'horizontalité. Il convient de souligner que chez Fondaction, la structure de gestion des activités présente des caractéristiques proches de l'entreprise autocontrôlée. Si ces deux formes de gouvernance sont distinctes et relativement indépendantes, elles sont par ailleurs en cohérence avec les valeurs et les grandes orientations mise en avant par le CA. Ainsi, la liaison entre la gouvernance politique (CA) et la gouvernance organisationnelle (structure des activités) est réalisée par le président-directeur général qui siège au CA et qui est en même temps à la tête de la « gouvernance » opérationnelle. Le président-directeur général (PDG) est donc directement impliqué dans les activités, ce qui n'est pas le cas des autres membres du CA, qui sont ainsi des indépendants puisqu'ils sont exclus de ces activités. Cette structure de gestion participative favorise une interprétation des grandes orientations, notamment pour la mise en œuvre d'une planification stratégique des activités. En retour, elle alimente la gouvernance institutionnelle pour la définition des grandes orientations stratégiques et leur adoption en connaissance de cause (Bouchard et Lévesque, 2013; Cornforth, 2012, 2004). Avant d'examiner la gouvernance organisationnelle (« structure organisationnelle »), nous considérerons la gouvernance institutionnelle, à commencer par la composition de son CA.

La gouvernance institutionnelle

Pour qualifier l'instance politique, le terme *gouvernance* n'apparaît dans les rapports annuels qu'à partir de 2006 bien qu'on retrouve dans les rapports antérieurs de nombreuses informations sur la double réalité que recouvre ce terme. Avec le premier rapport de développement durable, l'expression *gouvernance et systèmes de gestion* chapeaute pour la première fois une sous-section où il est question non seulement de gouvernance (institutionnelle), mais aussi des systèmes de gestion qui concernent plusieurs composantes de la gouvernance organisationnelle (structure organisationnelle). Le terme *gouvernance* est mentionné à huit reprises dans ce premier rapport de développement durable[18] (RA 2006).

La composition du conseil d'administration et la mise en place de certains de ses comités sont prévues dans la loi constitutive avec les modifications apportées au cours des ans[19]. Entre 2000 et 2010, on peut y relever au moins deux changements concernant la composition du conseil

18. Rappelons qu'à la différence des rapports qui suivront, le premier rapport de développement durable fut intégré dans le rapport annuel, en l'occurrence celui de 2006.

19. De sa propre initiative, le CA peut aussi créer des comités afin d'assurer un suivi plus régulier de certaines de ses activités. Ces comités, tels le comité de placement ou encore celui de suivi du portefeuille EQPC, ont le pouvoir de formuler des recommandations au conseil (RDD 2008-2010, p. 4).

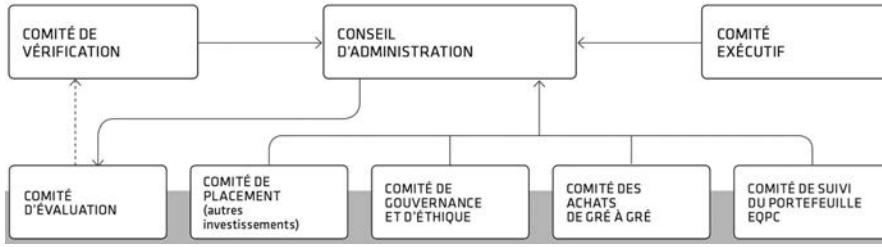
d'administration (article 4) : d'abord, le remplacement de la Fédération des caisses d'économie Desjardins par la Fédération des caisses Desjardins du Québec pour désigner 2 membres (la première s'est fusionnée à la Fédération unique en 2001) ; ensuite, l'augmentation du nombre de membres du CA qui est passé de 11 à 12 en 2003 et à 13 en 2004 (5 membres désignés par l'exécutif de la CSN au lieu de 4 et le PDG de Fondaction est ajouté comme membre statutaire ; ce dernier siégeait à tous les CA depuis 1996 sans être explicitement désigné comme administrateur dans la loi jusque-là). De plus, à l'exécutif et au comité de vérification (déjà prévus par la loi constitutive), le conseil d'administration a ajouté d'autres comités, tels le comité d'évaluation (qui doit faire rapport au comité de vérification) et le comité de gouvernance et d'éthique (composé uniquement de membres du CA et dont la fonction est d'aider le CA à remplir son rôle de supervision de la direction). Ces nouveaux comités sont statutaires et résultent de modifications apportées à la loi constitutive de Fondaction[20] (RA 2006, p. 17). D'autres modifications ont été faites en 2015, comme nous le verrons dans la phase suivante, soit celle des années 2011 à 2016 (voir le chapitre 4).

Au cours de la période 2000-2010, le conseil d'administration a adopté diverses politiques et normes qui ont eu des incidences sur les pratiques ainsi régularisées, tel un code d'éthique de Fondaction entré en vigueur en 2001 (RDD 2006-2008, p. 11). Quelques années plus tard, le CA a adopté, entre autres, la ligne directrice pour une saine gouvernance qui avait été élaborée par le comité de gouvernance et d'éthique à l'hiver 2008 (RA 2010, p. 6), la politique de placement dont le comité de placement assure le suivi (modifiée en 2006 et 2008) (RA 2008, p. 14 ; RA 2007, p. 33), la politique d'achat de gré à gré et la politique de transfert des actions dont le comité des achats de gré à gré assure le suivi, la politique de gestion intégrée des risques (RA 2010, p. 8), la politique de gestion intégrée de l'environnement et la triple reddition de comptes, la politique, les procédures et les ressources spécialisées afin d'établir de manière constante la valeur des investissements des sociétés fermées (RA 2008, p. 10). De plus, le CA se devait d'examiner et de réviser l'ensemble des processus de gestion et des politiques. Au cours de la période qui nous concerne, Fondaction a régularisé certaines pratiques grâce à la mise sur pied de comités (figure 3.2) (Newton, 2001, p. 25).

20. Sans être inscrits dans la loi, le comité de placement (composé de deux membres du CA, de trois membres externes, d'un membre représentant la direction), le comité des achats de gré à gré (composé de membres externes) et le comité de suivi du portefeuille EQPC (deux membres de la direction et un membre externe) relèvent du CA, comme le montre bien l'organigramme (RA 2006, p. 19). Ils ont été mis sur pied par le CA pour « faciliter l'exercice de ses pouvoirs et responsabilités, d'assurer un suivi plus régulier à certaines activités et de voir à l'application de codes, de normes ou de politiques » (RDD 2008-2010, p. 4).

Figure 3.2

La gouvernance institutionnelle de Fondaction : conseil d'administration et comités



Source : RDD 2008-2010, p. 22.

Conformément à la ligne directrice de gouvernance adoptée en 2008, le conseil « est composé d'administrateurs indépendants à la seule exception du président-directeur général » (RDD 2008-2010, p. 19). De même, son président est désigné par les membres du CA et non par l'exécutif de la CSN. Autrement dit, le président de la CSN ne devient pas président du CA de Fondaction selon une exigence des statuts, mais en raison d'une décision du CA, ce qui signifie que les membres de ce dernier pourraient choisir quelqu'un d'autre. De plus, « le seul fait qu'un administrateur exerce des responsabilités au sein de la Confédération des syndicats nationaux et de ses organisations affiliées ne permet pas de le considérer comme non indépendant » (RDD 2008-2010, p. 19). À moins que la loi ou les règlements n'exigent que ces actes soient posés par l'assemblée générale, « le CA peut généralement exercer tous les pouvoirs et responsabilités, poser tous les actes, conclure tous les contrats autorisés à Fondaction » (RDD 2008-2010, p. 19). Le rôle et les responsabilités du CA sont également précisés par cette ligne directrice en matière de gouvernance.

Le conseil est plus particulièrement responsable :

- de s'assurer, dans la mesure du possible, de l'intégrité du président-directeur général et des membres de la direction et que ceux-ci entretiennent une culture d'intégrité dans l'ensemble de l'organisation ;
- d'adopter un processus de planification stratégique et d'approuver, annuellement, un plan stratégique ;
- de prendre connaissance des risques liés aux activités de Fondaction et de la mise en œuvre de systèmes appropriés de gestion de ces risques ;
- de désigner le président-directeur général de Fondaction comme le prévoit la loi ;

- d'adopter toutes politiques pour assurer le respect de la législation applicable et des normes éthiques appropriées;
- d'examiner et d'approuver le contenu des principaux documents de divulgation (par exemple: prospectus, états financiers, etc.) ainsi que les communiqués de presse sur la valeur de l'action;
- de s'assurer, par l'entremise du comité de vérification, du respect des pratiques comptables et des exigences légales et réglementaires de même que de l'établissement d'un système adéquat de contrôles internes et d'information de gestion;
- de superviser, par l'entremise du comité de gouvernance et d'éthique, les pratiques en matière de gouvernance (RDD 2008-2010, p. 19).

Entre les réunions du CA, le comité exécutif assure le suivi des décisions prises. Plus précisément, il autorise des investissements inférieurs à trois millions de dollars, les déboursés relatifs aux investissements consentis par le conseil ou l'exécutif et assure le suivi de l'évolution du portefeuille. Il est composé de cinq membres du CA dont le président de Fondaction, le PDG et trois autres membres. Entre 2001 et 2010, le conseil d'administration a ajouté cinq comités, soit le comité d'évaluation, le comité de placement, le comité de gouvernance et d'éthique, le comité d'achats de gré à gré et le comité de suivi du portefeuille EQPC.

La préoccupation pour l'indépendance des administrateurs est manifestement devenue une priorité à partir de 2006. Cette préoccupation était présente à Fondaction depuis son origine conformément à sa loi constitutive, d'autant plus qu'elle faisait partie de la culture organisationnelle de la CSN, comme on peut l'observer avec les outils collectifs d'intervention économique créés sous son impulsion. Ainsi, « le rapport de la CSN avec ces institutions en est un de partenariat et de proximité et non d'affiliation, de contrôle ou de propriété » (Carbonneau et Beaulieu, RDD 2006-2008, p. 5). De plus, l'indépendance des administrateurs concrétise le principe de l'autonomie de Fondaction dans son rapport à l'organisation syndicale qui lui a donné naissance, tout en traduisant le refus de cette dernière d'en faire un instrument à son service. L'autonomie est considérée comme une condition indispensable pour que ce fonds de travailleurs soit orienté vers la poursuite de l'intérêt général et non pas seulement vers l'intérêt collectif. Cela n'empêche pas Fondaction « de s'inscrire au cœur d'un réseau du mouvement associatif, syndical et coopératif, qui se définit par des règles formelles de participation et de coopération » (RA 2006, p. 17). Autrement dit, l'indépendance s'arrime presque naturellement au partage de valeurs conformes à une mission relevant de l'intérêt général. Il faut aussi ajouter que cette préoccupation a été renforcée à l'occasion du premier rapport s'inspirant de la Global Reporting Initiative (GRI). Ainsi, la grille de la GRI utilisée

en 2006 fournit une quinzaine d'indicateurs[21] pour évaluer la gouvernance, parmi lesquels on retrouve sa structure, l'indépendance de la présidence et l'indépendance des membres du CA, la mission et les valeurs, et les parties prenantes (RA 2006, p. 50).

Sous cet angle, Fondaction respectait le sens de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État[22] adoptée en décembre 2006 par le gouvernement du Québec (les sociétés disposaient d'un certain délai pour s'y conformer). Même si cette loi ne concerne pas directement les entreprises collectives comme Fondaction, elle constitue une référence pour toutes les formes d'entreprises, y compris les entreprises privées les plus éclairées (Tremblay, Morneau et Pronovost, 2012). L'avance de Fondaction en matière de gouvernance et de RSE lui permettra d'inspirer certaines sociétés d'État et même d'y réaliser des transferts de connaissances (Léopold Beaulieu avait l'avantage de siéger au conseil d'administration d'Investissement Québec).

Gouvernance organisationnelle ou structure organisationnelle

La gouvernance organisationnelle, qui concerne les activités (à ne pas confondre avec la gouvernance institutionnelle), relève de la présidence-direction générale portée d'abord par son PDG, Léopold Beaulieu. Pour sa propre gestion au quotidien, Fondaction s'en tient aux principes qu'il souhaite voir appliquer dans les entreprises où il investit, soit la gestion participative et la préoccupation de l'environnement dans la perspective de la RSE (RA 2006, p. 20). « *Vers 2000, on a mis en place une première structure : la souscription, l'investissement, l'administration (Jean-Pierre Simard est arrivé), le juridique* » (entrevue de Morin, 2012). Cependant, dès le départ, la structure organisationnelle traduit la préoccupation de ne pas isoler une composante de la mission des autres composantes, d'où également des interrelations horizontales. Cela est justifié par le fait que la mission en est une de transformation sociale qui ne peut être remplie qu'à travers un changement en profondeur de culture et l'adoption de pratiques innovantes dans le domaine des affaires et dans la manière d'entreprendre. Dès lors, le travail d'équipe et la gestion participative s'imposent comme une évidence tant pour la gestion courante que pour la définition des priorités et l'organisation de ses activités.

---

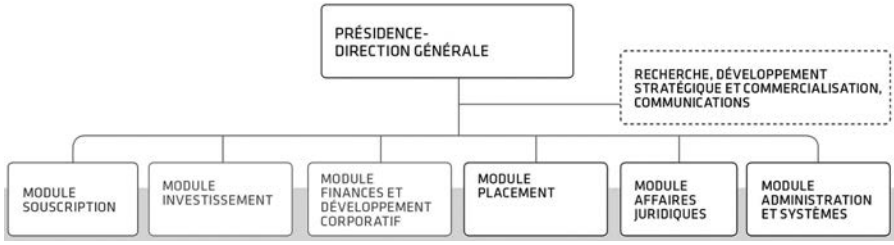
21. Le nombre d'indicateurs varie par la suite. Ainsi, en 2010, on en compte une dizaine (RDD 2008-2010, p. 75).

22. Bien qu'adoptée en 2006, un certain délai sera laissé aux entreprises pour s'y soumettre, comme en témoigne le décret du 30 novembre 2011, « Politique relative à l'indépendance des administrateurs des sociétés d'État » (Tremblay, Morneau et Pronovost, 2012, p. 13). La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État peut être consultée à l'adresse suivante : <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/G_1_02/G1_02.html>, consulté le 30 juillet 2017.

Au cours de la présente période de croissance, la structure organisationnelle s'est modifiée dans le sens d'une certaine simplification et d'une plus grande cohérence avec les principes promus par l'organisation alors que le personnel n'a cessé d'augmenter en nombre et que les défis se sont alourdis, dans un contexte caractérisé par de fortes turbulences exigeant des réajustements constants. La structure est demeurée légère et aplatie avec seulement deux niveaux dont le premier est constitué de modules (figure 3.3). La plupart de ces modules sont formés d'équipes de travail où l'on retrouve des postes de travail qui jouissent également d'une autonomie relative en fonction des compétences professionnelles ou techniques. Si la direction générale peut s'appuyer sur une petite équipe pour le développement stratégique et la recherche, la coordination d'ensemble se fait à partir du deuxième niveau, le comité des opérations, qui regroupe la direction de chacun des modules et qui a donc la capacité de mobiliser tous les modules en raison de sa composition. La transformation de la coordination pour répondre à la croissance des activités ne s'est pas effectuée en ajoutant des étages mais en élargissant le comité des opérations par l'ajout de représentants de nouveaux modules ou par des modifications de leur composition interne, quitte à ajouter de nouveaux postes de travail.

Figure 3.3

Structure organisationnelle (2010)



Source : RDD 2008-2010, p. 5.

Dans le rapport annuel de 2000-2001, alors que les effectifs sont d'un peu plus d'une trentaine d'employés, il est expliqué que le nouveau module Administration et systèmes concerne à la fois les ressources humaines, les ressources matérielles et les services administratifs afin de répondre aux différents besoins des quatre autres modules de Fondaction (RA 2001, p. 11). Ces quatre autres modules étaient alors 1) la présidence-direction générale, 2) la souscription, 3) l'investissement et 4) les finances

et le développement corporatif (ce qui laisse supposer que la présidence-direction générale se définissait à ce moment-là par ses fonctions et ses compétences plutôt que par la hiérarchie). En 2006, alors que le nombre d'employés a plus que doublé, la présidence-direction générale n'est plus présentée comme un module, mais deux nouveaux modules ont été ajoutés, soit Recherche, développement stratégique et commercialisation, communications (un module en soutien à la présidence-direction générale, qui est sans directeur) et Affaires juridiques (RA 2006, p. 21). En 2008, alors que l'on compte 76 salariés, le nombre de modules demeure le même, mais le comité d'investissement est dédoublé : l'un relevant du chef de l'investissement et l'autre du chef de l'investissement – régions ressources, sans rapport hiérarchique entre eux (RDD 2006-2008, p. 16).

Enfin, en 2010, alors que le nombre de salariés s'élève à 81 (RDD 2010-2012, p. 9), l'organigramme a été simplifié comparativement au précédent (figure 3.3). Les trois premiers modules concernent les activités du métier principal, soit la Souscription, le Placement et l'Investissement. Les trois autres, qui existent essentiellement pour soutenir les trois premiers, sont les modules Finances et développement corporatif, Affaires juridiques et Administration et systèmes (ces modules n'en jouissent pas moins d'une autonomie fondée sur leurs compétences professionnelles[23] et techniques). Les responsabilités de chacun de ces modules sont bien décrites dans les rapports de développement durable, surtout dans le troisième rapport (RDD 2010-2012, p. 12). Les modules permettent donc à Fondaction d'exercer ses activités principales (cœur du métier) et de disposer des compétences indispensables pour les soutenir au quotidien. Enfin, les relations horizontales entre les modules existent non seulement entre ces deux grandes catégories de modules, mais également entre chacun d'entre eux puisqu'ils constituent des éléments d'un même ensemble.

En somme, l'utilisation du concept de « module[24] » au lieu de celui de « département » traduit une philosophie de gestion qui s'observe non seulement dans la façon de travailler et de se coordonner à l'intérieur d'un module, mais aussi dans les rapports entre modules, puisqu'ils reposent sur une combinaison d'autonomie et d'interdépendance fondée sur la communication et l'échange à partir d'une intention stratégique partagée

23. En 2010, le personnel de Fondaction se répartit à 15 % dans la gestion, à 53 % dans la catégorie professionnelle et à 32 % dans le personnel de soutien (RDD 2008-2010, p. 58). Sur l'ensemble de ce personnel, 85 % des salariés sont syndiqués (RDD 2010-2012, p. 9).

24. Sur le plan organisationnel, le terme *module* peut être considéré comme une métaphore puisque, dans son acception générale (plutôt technique), il désigne un élément premier ou majeur en fonction duquel les autres seront déterminés. Il véhicule aussi une certaine complexité et interdépendance (un élément d'un ensemble) comme dans la construction (on parle p. ex. de construction modulaire). Ce terme est aussi utilisé dans les programmes d'enseignement pour désigner des unités s'intégrant dans un ensemble plus large.

(comme nous le verrons dans la sous-section suivante). Enfin, la relation entre la présidence-direction générale et les divers modules s'établit à travers une instance, le comité des opérations, où tous les modules sont représentés. Pour nous résumer, l'organisation du travail (spécialisation et coordination) que le module et le comité des opérations rendent possible est tout à fait en cohérence avec le mode de gestion participatif mis de l'avant. De plus, cette structure organisationnelle se révèle fonctionnelle et pertinente au regard de la croissance qu'a connue Fondaction au cours de cette période. Autrement dit, la gouvernance opérationnelle (la structure opérationnelle) semble bien relever d'une organisation en grande partie autocontrôlée misant sur la concertation entre les modules et sur le travail en équipe au sein des modules avec un comité des opérations permettant la cogestion sous le leadership de la présidence-direction générale. Enfin, en 2010, il existe aussi une petite équipe, « Recherche, développement stratégique et commercialisation, communications », qui relève directement de la présidence-direction générale (considérée comme un module[25] dans le troisième rapport de développement durable, mais qui n'est pas représenté dans le comité des opérations) (RDD 2008-2010, p. 12).

On comprendra aussi que l'approche de gestion participative « permet la prise en compte de facteurs humains tels que les relations au sein et entre les groupes de travail, les changements technologiques ainsi que les questions portant sur la santé et la sécurité » (RDD 2008-2010, p. 59). De plus, comme 85 % du personnel est syndiqué, il existe aussi « un comité des relations de travail (CRT) qui recherche des ententes sur une base consensuelle pour les mandats qui lui sont confiés », notamment pour les changements technologiques, la transformation de postes et de structures administratives (RDD 2008-2010, p. 59). Enfin, les écarts de salaires[26] entre les salariés de Fondaction sont très faibles. De plus, comme « aucune rémunération n'est versée au regard de la performance du fonds », il s'ensuit qu'« aucune personne salariée, dirigeant ou dirigeante, ne touche une prime au rendement » (RDD 2008-2010, p. 20 et 59). Cela est en cohérence avec le fait que la performance d'ensemble est considérée comme relevant du travail d'équipe et non pas d'un gestionnaire, aussi ingénieux soit-il. Si la division sexuelle de travail existe, comme en témoigne le fait que 85 % du personnel de soutien est féminin en 2010, il n'en demeure pas moins

25. Le module Recherche, développement stratégique et commercialisation, communications est devenu un module sans directeur, c'est pourquoi il n'était pas représenté au comité des opérations ; néanmoins, il a été considéré comme un module jusqu'en 2010. À cette date, un module a été créé pour le Développement stratégique et la commercialisation (avec Claude Normandin comme directrice) et d'autres tâches auraient été redistribuées.

26. Ainsi, en 2010, les gestionnaires ont une rémunération individuelle moyenne de 141 665 $ par année alors que la rémunération moyenne des travailleurs et travailleuses syndiqués est de 77 535 $. Plus précisément, les gestionnaires gagnent, en moyenne, 141 665 $, les professionnels, 92 256 $ et le personnel de soutien, 53 188 $ (RDD 2008-2010, p. 9-10).

que cette question est prise en compte, comme on peut l'observer pour le personnel de gestion et le personnel professionnel où l'on retrouve 42 % de femmes dans un cas et 40 % dans l'autre (RDD 2008-2010, p. 58).

Cela dit, il convient d'ajouter que le bon fonctionnement de Fondaction repose non seulement sur ses principales parties prenantes (les actionnaires, les salariés de Fondaction, les entreprises, les institutions du Carrefour financier solidaire et la CSN et ses affiliés, les caisses de groupes et Investissement Québec), mais aussi sur de nombreuses autres parties prenantes. Comme nous l'avons déjà mentionné, Fondaction a externalisé plusieurs activités nécessaires à la réalisation de sa mission pour se centrer sur son métier principal, celui d'un fonds d'investissement à impact économique québécois. Par ailleurs, les activités de placement sont confiées à des gestionnaires externes en liaison avec Bâtirente. De même, des activités d'investissement pour des clientèles particulières sont assurées par Filaction alors que des activités spécialisées tels les diagnostics socioéconomiques en entreprise sont réalisées par Neuvaction. Au sein du Carrefour financier solidaire, des réunions de travail sont tenues à divers niveaux entre les neuf institutions qui s'y retrouvent « dans le but de consolider les liens qui les unissent et de préciser les modes de fonctionnement devant caractériser les rapports des différentes organisations » (RDD 2008-2010, p. 17). De plus, ces divers outils collectifs, qui sont autonomes (aucun d'entre eux ne peut être considéré comme une filiale de l'un ou de l'autre) partagent « un tronc commun de valeurs ainsi qu'un positionnement périphérique et complémentaire » (RDD 2008-2010, p. 17). Au-delà de ces outils collectifs regroupés au sein du Carrefour financier solidaire, d'autres parties prenantes sont mobilisées pour des services à l'entreprise dans le domaine de la vérification comptable, par exemple. De plus, même pour des activités d'investissement à impact économique, on retrouve aussi des parties prenantes externes pour des secteurs très spécialisés tel celui de la biotechnologie.

Plus largement encore, Fondaction considère comme des parties prenantes tous les acteurs qui sont « en mesure d'exercer une pression sur la responsabilité sociale de l'entreprise » ; cela inclut ses engagements externes[27], soit les affiliations à des associations ou des adhésions à des organisations nationales ou internationales dans le domaine de l'environnement et de la défense des intérêts collectifs (RDD 2008-2010, p. 26). En somme, « Fondaction fonctionne à la manière d'une entreprise réseau à l'intérieur d'un réseau d'entreprises » (RA 2006, p. 12). Dans cette perspective, Fondaction constitue une « entreprise-réseau » dans un sens proche de la

27. Pour 2010, on retrouve la liste des engagements externes, soit 26 organisations différentes touchant la coopération, l'économie sociale, l'environnement, la responsabilité sociale, les logiciels libres, des chaires de recherche universitaires, les associations de capital de risque et de la finance socialement responsable, sans oublier les droits sociaux (RDD 2008-2010, p. 39-41).

théorie de l'acteur-réseau (Callon et Ferrary, 2006; Callon, 1999), à ne pas confondre avec un « réseau d'entreprises » que constitue le Mouvement Desjardins, notamment avec la Fédération des caisses Desjardins du Québec. Le mode de fonctionnement de Fondaction lui permet de réaliser sa mission en misant sur ses relations stratégiques plutôt que sur sa taille. Cela n'est pas sans conséquence pour sa planification stratégique et pour une reddition de comptes soucieuse de conjuguer le social, l'économie et l'environnement. En effet, « les processus de dialogue et de consultation des parties prenantes en lien avec Fondaction lui permettent de mieux comprendre et ainsi mieux répondre aux attentes de celles-ci en rapport avec ses activités et les trois volets du développement durable » (RDD 2008-2010, p. 26).

2.1.2. Planification stratégique et intention stratégique

Entre 2005 et 2008, Fondaction a procédé à un retour réflexif sur sa mission en vue de préciser les éléments qui le différencient des autres acteurs du monde de la finance, d'où une « croissance » qualitative. Cette croissance est particulièrement manifeste avec la formalisation des processus à mettre en place pour réaliser une planification stratégique triennale soumise à un réajustement continuel à la suite du bilan annuel. Cette opération est également très liée à la prise en charge de la triple reddition de comptes qu'exige l'approche du développement durable avec la grille de la GRI, sur laquelle nous reviendrons dans la dernière section de ce chapitre. Bien que présente depuis le début de la phase de croissance quantitative, la planification stratégique devient plus rigoureuse, plus participative et plus large avec l'inclusion des parties prenantes externes, à partir de 2005.

Si le conseil d'administration est responsable « d'adopter un processus de planification stratégique et d'approuver, annuellement, un plan stratégique » (RDD 2008-2010, p. 19), l'élaboration de ce plan et la coordination des travaux nécessaires pour y arriver relèvent de la présidence-direction générale. Comme la structure organisationnelle de Fondation repose sur une gestion participative et qu'elle mobilise de nombreuses parties prenantes, la présidence-direction générale est bien entourée pour réaliser ces travaux à partir du comité des opérations et des modules qui y sont représentés. Lorsqu'elle a été adoptée par le CA, la planification stratégique, qui prend la forme d'un itinéraire et d'une intention stratégique[28],

28. La planification stratégique qui se fait pour une période de trois à cinq ans est un processus bien connu dans les organisations privées et publiques mais relativement complexe qui comprend trois étapes : 1) une étape d'analyse stratégique (évaluation, vision actuelle, les possibilités et les menaces) ; 2) la définition des orientations (vision, mission, objectifs) ; et 3) la mise en œuvre (plan d'action, mise en œuvre et suivi). L'intention stratégique, qui se veut un guide pour l'action, expose de manière relativement simplifiée les grandes priorités au regard du travail à accomplir à partir de ses propres ressources.

peut être mise en œuvre avec d'autant plus d'efficacité et d'aisance que le personnel et les parties prenantes ont déjà participé à son élaboration et que l'opération bénéficie d'une légitimité fondée à la fois sur des compétences reconnues et des valeurs partagées[29].

Chaque année, l'itinéraire de Fondaction sur trois ans est réactualisé de même que son intention stratégique, ce qui donne lieu à une sorte de planification continue. Le point de départ est la mission qui détermine ce qu'est Fondaction, soit un fonds de travailleurs poursuivant des objectifs génériques, l'épargne-retraite pour les travailleurs et l'investissement dans les entreprises pour créer des emplois durables, et des objectifs spécifiques concernant les entreprises autocontrôlées et la préoccupation environnementale dans le sens du développement durable.

Plus concrètement, la démarche menant à la formulation de l'intention stratégique comprend plusieurs étapes d'analyse, de consultation et d'échange entre les parties prenantes internes, à commencer par les gestionnaires et les équipes de chacun des modules pour réaliser une série de travaux. Parmi ces derniers, relevons

> la production du bilan des activités de l'année, l'analyse des perspectives triennales dans l'industrie de l'épargne-retraite et dans l'industrie du capital de développement, l'identification des attentes et des conditions de satisfaction des parties prenantes, l'actualisation de l'intention stratégique (enjeux, orientations stratégiques, perspectives financières), la planification des activités et objectifs annuels, [le] budget, la formulation de l'intention stratégique triennale (RA 2006, p. 22).

Ce processus a débuté par des consultations au cours de l'année 2005 avec une première consultation des actionnaires et du personnel de Fondaction alors que « les entreprises, qui ont été consultées, l'étaient depuis 2002, dans le cadre de la collecte annuelle de données socioéconomiques » (RA 2006, p. 25).

À la suite de ces travaux et analyses en liaison avec les parties prenantes, l'intention stratégique peut être réactualisée en ce qui concerne les enjeux, les grandes orientations, les activités, les grands chantiers et les projets. Ainsi, en fonction de sa planification stratégique, les enjeux se déclinaient en 2008 de la façon suivante :

> 1) Obtenir une rentabilité qui représente une appréciation réelle du capital des actionnaires sur une durée de détention minimale de cinq à dix ans ; 2) Intervenir de façon significative et pertinente

29. Parmi les valeurs mentionnées dans les rapports annuels, relevons celles de démocratie, de coopération, de justice et d'équité, de solidarité, d'autonomie, de liberté, de responsabilité civique et citoyenne. Des valeurs partagées par les outils collectifs d'intervention économique et par la CSN, comme nous l'ont confirmé les informateurs que nous avons interviewés.

> dans le développement durable ; 3) Accélérer la croissance de l'épargne, principalement par retenue sur le salaire afin d'atteindre une taille suffisante (RA 2008, p. 18).

En 2010, ces enjeux étaient réactualisés de la manière suivante :

> 1) Accélérer la croissance de l'épargne-retraite, principalement par retenue sur le salaire ; 2) Obtenir une rentabilité satisfaisante, représentant une appréciation réelle du capital des actionnaires sur une durée de détention minimale de cinq à dix ans ; 3) Réaliser des interventions significatives et pertinentes en regard du positionnement souhaité et dans une perspective de développement durable (RA 2010, p. 5).

Ces grands enjeux pouvaient être résumés en trois mots : « rentabilité, pertinence et croissance » ; trois mots qui visent la production de la « valeur durable pour les actionnaires, les entreprises et la société » (RDD 2008-2010, p. 5). Comme on peut le voir, les enjeux sont sensiblement les mêmes en 2008 et en 2010, mais ils sont présentés selon un ordre différent. Cela peut également être significatif pour les mesures et les activités[30] que ces enjeux commandent et pour les priorités qui leur sont accordées dans le plan d'action.

En raison de ses objectifs, « l'intention stratégique est formulée de telle sorte que soit favorisée la convergence des activités de tous les modules de l'entreprise vers des enjeux communs, permettant de définir un alignement à moyen terme », soit sur une période de trois ans (RDD 2006-2008, p. 16). Cette formulation, à la limite en trois mots, a pour objectif de « faciliter sa compréhension par l'ensemble du personnel et d'encourager son application à l'occasion de la rédaction des plans d'action et de simplifier le choix des indicateurs de performance pour la détermination des objectifs et le suivi des résultats » (RA 2006, p. 22). Pour y arriver, « Fondaction dispose d'un éventail de systèmes de gestion et de suivi de ses activités, qui permettent au comité des opérations de connaître l'ensemble des activités de tous les modules de Fondaction » (RA 2006, p. 21). Les modules qui réalisent les deux grands volets de la mission, la souscription pour une épargne-retraite des travailleuses et travailleurs et l'investissement sous la forme d'un capital de développement créateur d'emplois de qualité, s'imposent pour définir les priorités et les perspectives d'avenir en liaison avec les autres. Une fois les enjeux dégagés et partagés, les gestionnaires, l'ensemble des modules et des personnes salariées qui y travaillent sont mis à nouveau à contribution pour l'élaboration du plan annuel et l'identification des résultats attendus. En votant le budget annuel, le CA dispose de l'itinéraire de Fondaction qui lui fournit « la mission, le positionnement, l'intention stratégique,

30. Pour les enjeux de 2008, voir les mesures et activités qui en résultent (RA 2008, p. 18).

les grands chantiers, les engagements et réciprocités intermodulaires et finalement, les plans d'action et résultats attendus de la prochaine année » (RDD 2008-2010, p. 13).

La planification stratégique de Fondaction mise sur sa spécificité comme fonds de travailleurs orientés vers la finance socialement responsable et engagé dans le soutien de la gestion participative et la responsabilité sociale ou sociétale des entreprises. En cohérence avec ces orientations stratégiques, la démarche pour réaliser l'opération de planification met à contribution les parties prenantes internes et externes. Les modules doivent définir leur contribution non seulement à l'ensemble de l'organisation, mais aussi à chacun des autres modules dans la perspective de l'intention stratégique. Les autres parties prenantes principales sont consultées et entendues dans le cadre d'un dialogue social. Ce faisant, ces parties prenantes externes mobilisées par Fondaction sont en un sens internalisées, ce qui réduit les dépendances[31] pouvant résulter d'une externalisation de certaines activités nécessaires à la réalisation de l'intention stratégique (Hafsi et Thomas, 2005).

2.2. Explicitation et opérationnalisation des objectifs spécifiques

À partir du début des années 2000, Fondaction a procédé de manière plus systématique à un retour réflexif sur sa mission en vue de préciser les éléments qui le différencient des autres acteurs du monde de la finance. Parmi les éléments qui se sont imposés, on retrouve non seulement les objectifs génériques d'un fonds de travailleurs mais aussi ses objectifs spécifiques en vertu desquels Fondaction s'affirme comme chef de file de la finance socialement responsable et investit de façon plus importante dans l'économie sociale, soit directement ou indirectement à travers notamment des partenaires présents au Carrefour financier solidaire. De plus, ce positionnement va de pair avec une inscription plus marquée dans le développement durable, comme on peut l'observer avec sa politique environnementale et ses rapports biannuels qui s'inspirent de l'approche de la GRI.

31. Cela est bien expliqué dans le troisième rapport de développement durable où les effets escomptés de cette participation des parties prenantes sont explicitement mentionnés : « permettre d'anticiper et de gérer les divergences d'objectifs ; améliorer le processus de décision à tous les niveaux de l'organisation ; construire des consensus avec une diversité de points de vue ; consolider l'importance de certains partenaires aux activités de l'organisation ; accroître la confiance envers l'organisation, tant pour les parties prenantes externes que les parties prenantes internes » (RDD 2008-2010, p. 26). Enfin, plusieurs de nos informateurs ont également admis que « l'approche sociale de Fondaction prend de plus en plus d'importance », notamment sa référence au développement durable.

2.2.1. Une finance qui soutient la responsabilité sociétale des entreprises et qui investit de plus en plus dans l'économie sociale

En raison de sa gouvernance, de sa mission et de ses objectifs, Fondaction relève de l'économie sociale, mais il n'est pas un fonds destiné exclusivement à l'économie sociale. La plupart des entreprises dans lesquels il investit sont des PME, mais il les incite et parfois les outille pour qu'elles deviennent des entreprises socialement responsables. En ce sens, Fondaction fait également partie de la finance socialement responsable, ce qui ne l'a pas empêché d'investir de plus en plus dans les entreprises de l'économie sociale (comme nous le verrons plus loin).

Une finance socialement responsable

Fondaction a contribué à la problématisation de la FSR en soutenant des recherches en partenariat avec les universités et en favorisant la délibération sur cette thématique au sein même de son organisation et en lien avec les outils collectifs d'intervention. En 2001, une recherche commanditée et réalisée sous la direction de Corinne Gendron, titulaire de la Chaire Économie et humanisme à l'UQAM (aujourd'hui Chaire de responsabilité sociale et de développement durable), a constitué un point de départ pour alimenter la discussion au sein de Fondaction (Gendron, Belem et Lévesque, 2001 ; Gendron et Bourque, 2003). Cette recherche dressait un état de la situation de la FSR, en décrivait les principaux enjeux globaux et proposait des pistes de réflexion pour un positionnement des outils collectifs d'intervention économique.

À la suite du congrès de la CSN[32] qui s'est tenu en mai 2002 et dont « une série de résolutions visait à promouvoir et soutenir des pratiques d'investissement et de placement socialement responsables », un mémoire conjoint de la CSN, de Bâtirente et de Fondaction fut présenté en septembre 2002 à la Commission des finances publiques sur la responsabilité sociale des entreprises et l'investissement responsable (CSN *et al.*, 2002). Ce mémoire très important établit explicitement un lien entre la FSR et la RSE et propose qu'on retienne la GRI comme base de mesure (CSN *et al.*, 2002, p. 12). Dans un contexte « de déficit réglementaire évident » à l'échelle mondiale, l'intervention des États demeure nécessaire, mais l'épargne peut représenter une capacité complémentaire de régulation économique en incitant les entreprises à se responsabiliser socialement. Sous cet angle, le mouvement de la FSR et celui de la RSE

32. Ce congrès de la CSN visait, entre autres, à élaborer une politique d'investissement et de placement responsable et à proposer des principes pour les institutions avec lesquelles elle travaille sur cette thématique.

en liaison avec le mouvement pour la défense des droits humains et sociaux « font partie des innovations en émergence et font œuvre de pionniers pour la construction d'une nouvelle régulation internationale » (CSN *et al.*, 2002, p. 14). Le mémoire propose un premier classement de la FSR en distinguant le placement (sur le marché financier) et l'investissement en entreprise de même que leurs modalités d'intervention respectives. Il plaidait également pour plus de transparence et une standardisation des évaluations, des mécanismes de participation des parties prenantes et pour « une définition plus claire sur ce que signifie l'éthique et la responsabilité sociale que l'on prétend suivre » (CSN *et al.*, 2002, p. 22). Fondaction, avec les autres outils collectifs directement concernés, s'engage de plus en plus à relever ces défis.

En 2002 et 2003, quatre groupes de discussion formés des représentants des principaux outils collectifs d'intervention créés par la CSN se réuniront pour préciser et approfondir leur positionnement, définir les enjeux et se donner des pistes d'action concrètes (Bourque et Normandin, 2002[33]; Normandin et Bourque, 2002, 2003; Bourque, 2002). Si les trois premiers groupes de discussion étaient formés de représentants de Bâtirente, de la CETTQ, de la CSN et de Fondaction, le quatrième réunit les dirigeants de ces organisations. Au départ, un texte-synthèse de réflexion[34], qui s'inspirait de la recherche réalisée sous la direction de Corinne Gendron, a été soumis pour alimenter la discussion. Ce document de réflexion sera complété et validé par les groupes de discussion. On retiendra une définition plutôt courte de la finance responsable comme étant constituée de « pratiques financières qui prennent en compte les critères sociaux et/ou environnementaux, en plus des objectifs financiers traditionnels » (Bourque et Simard, 2002, p. 6). Ces pratiques financières sont par ailleurs très diversifiées, d'où l'utilité de la distinction entre les activités de placement et les activités d'investissement qui offrent chacune la possibilité d'interventions différentes. Comme le placement concerne des activités financières réalisées sur les marchés financiers, trois types d'intervention ont été expérimentés : le tamisage sous deux formes (filtre négatif pour rejeter certains secteurs et filtre positif pour retenir certains secteurs) et l'engagement actionnarial pour améliorer la performance

33. Les personnes invitées à ce groupe de discussion étaient les suivantes : Francine Craig (CETTQ), Paul Ouellet (CETTQ), Claude Rioux (Bâtirente), Daniel Simard (Bâtirente), Marcel Pepin (CSN), Denis Goulet (Caisse de retraite des syndicats de la CSN), Claude Dorion (MCE Conseils), Gilles Bourque (Fondaction), Claude Normandin, qui agira à titre d'animatrice, et Eva Young-Boxenbaum, étudiante de 3e cycle à HEC Montréal.

34. Ce texte anonyme a pour titre, « La finance peut-elle être responsable ? Document de réflexion sur la finance socialement responsable », Montréal, février 2002, 21 p. On trouve une autre version quasi identique mais dont les noms des auteurs sont donnés : Gilles Bourque et Daniel Simard (2002). *La finance peut-elle être responsable ? Document de réflexion sur la finance socialement responsable*, Montréal, février 2002, 20 p.

sociale et environnementale de l'entreprise par le biais du pouvoir de l'actionnaire[35]. Pour l'investissement en entreprise, le document de réflexion relève, d'une part, le capital de développement, qui est une forme de capital de risque dont la finalité est moins la maximisation du rendement que la pérennisation de l'entreprise et de ses emplois, et, d'autre part, la finance solidaire, qui s'inscrit dans une perspective de développement économique communautaire et, plus largement, d'économie sociale.

La finance socialement responsable réunit donc à la fois le placement et l'investissement responsables à la différence de la finance éthique. Si cette dernière tend à se centrer sur le filtrage souvent guidé exclusivement par des critères moraux, la FSR est plutôt guidée par des critères sociaux (dont les droits humains et sociaux) avec comme objectif la transformation des pratiques économiques et financières. Dans cette perspective, le lien entre le mouvement FSR et le mouvement RSE se fait plus explicitement, puisque, dans les deux cas, on retrouve une triple reddition de comptes économique, sociale et environnementale. L'enjeu est alors « d'enchâsser les aspects sociaux, éthiques et environnementaux à l'intérieur des processus standards d'évaluation du risque », et d'intégrer dans le placement et l'investissement les critères de la RSE comme critères standards. La finance constitue alors un secteur qui non seulement se doit de répondre à la triple reddition de comptes (donc se responsabiliser lui-même et se donner les outils pour le faire) mais qui peut aussi inciter les autres entreprises à se responsabiliser socialement. Plus largement encore, on peut affirmer que la finance responsable, c'est celle qui favorise le développement durable[36]. En 2004, Léopold Beaulieu écrit dans sa présentation du rapport annuel : « Pour nous, ces deux concepts (finance socialement responsable et développement durable) sont indissociables » (Beaulieu, RA 2004, p. 6).

Au sein du Carrefour financier et en liaison avec la CSN, un comité de pilotage réunissant des représentants de la CSN, de Bâtirente, de Fondaction et de la Caisse d'économie solidaire a été mis sur pied en 2005 avec comme objectif d'élargir « au secteur de la finance des pratiques

35. Cet engagement des actionnaires sera facilité par les modifications de la Loi canadienne sur les sociétés d'action qui abroge au début de 2000 « une disposition discriminatoire qui permettait aux entreprises de rejeter les propositions d'actionnaires qui pouvaient sembler être principalement à caractère social, environnemental, religieux, etc. » (Bourque et Simard, 2002, p. 15).

36. Le deuxième groupe de discussion tenu en février 2003 arrive à la conclusion que « la finance responsable, c'est celle qui permet le développement durable » (Bourque et Normandin, 2003 ; Normandin et Bourque, 2003). Les personnes invitées étaient alors : Élise Tessier (Réseau d'investissement social du Québec [RISQ]), Pascale Caron (CETTQ), Francine Craig (CETTQ), Claude Dorion (MCE Conseils), Denyse Leclerc (MCE Conseils), Joël Lebossé (Filaction), Marie-Claire Larose (Filaction), Gilles Bourque (Fondaction), Claude Normandin (Fondaction), qui agit à titre d'animatrice, et Eva Young-Boxenbaum, étudiante de 3e cycle à HEC Montréal.

visant une plus grande responsabilité sociale des entreprises », rejoignant ainsi l'action syndicale (RA 2006, p. 24). Le *Bulletin du Réseau CSN de la finance socialement responsable*, qui est paru entre 2005 et 2007, a servi « de relais et de lieu d'expression pour le réseau de collaborateurs » provenant de la CSN, de Bâtirente, de Fondaction et de la Caisse d'économie solidaire. Ce réseau FSR-CSN était en liaison avec la coalition syndicale internationale, le Comité conjoint de la Confédération internationale des syndicats libres (CISL), du groupe des Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (TUAC) et de la Fédération syndicale internationale (FSI) dont ils étaient membres (RA 2006, p. 48). Ce réseau, qui visait la coopération internationale en matière de capital des travailleurs, a favorisé le partage des informations utiles et le développement de stratégies d'action commune dans ce domaine (RA 2006, p. 24). Ce positionnement et ce travail cognitif de problématisation ainsi que la mise en place d'outils et d'ententes appropriés n'ont pas été sans conséquences sur les pratiques de placement et d'investissement en direction de la FSR.

Cette vision inclusive de la finance socialement responsable, qui regroupe l'investissement et le placement responsables, sera également diffusée et discutée à l'extérieur à l'occasion de divers évènements. Ainsi, au cours de l'année financière 2006-2007, Fondaction est présent sur six tribunes pour présenter sa vision, soit

> au Colloque annuel de la Fondation de l'entrepreneurship, à Americana, le Salon international des technologies environnementales, au 32e congrès de l'Association des économistes québécois (ASDEQ), à la Conférence canadienne sur les investissements responsables, au premier Colloque québécois sur le placement et l'investissement responsable, à la 16e Conférence internationale en management stratégique et enfin au Rendez-vous international sur les applications en développement durable (RA 2007, p. 11).

Cette vision de la finance socialement responsable a également eu des incidences sur les pratiques à travers diverses approches et engagements au regard de la gestion. Ainsi, en 2005, pour ses placements sécuritaires, Fondaction a été partie prenante de la démarche de gestion des risques extrafinanciers (GRIEF) de Bâtirente, qui gère l'essentiel de ce portefeuille dans une section distincte. Même si ces lignes directrices ne concernent qu'une faible part des actifs de Fondaction parce qu'elles s'adressent à des entreprises à grande capitalisation et sous forme d'actions, elles se sont révélées pertinentes lors des discussions « avec certaines entreprises ciblées en vue de changer leurs pratiques dans les domaines social et [environnemental] » (RA 2006, p. 48). En revanche, « Fondaction s'est déjà engagé dans la formulation des lignes directrices de gestion des risques extrafinanciers spécifiques aux obligations de grandes sociétés ainsi qu'aux actions de sociétés à petite capitalisation inscrites sur les marchés financiers » (RA 2006, p. 48).

Pour l'investissement responsable, Fondaction s'est inspiré de l'approche de la RSE avec la triple reddition de comptes pour les entreprises dans lesquelles il investit, de même que par la production de rapports de développement durable, comme nous le verrons un peu plus loin. Pour le capital de développement, Fondaction s'est donné une politique d'investissement responsable et s'est engagé auprès de regroupements et d'associations qui en font la promotion en insistant sur la transparence, tout en favorisant le repositionnement du Fonds de formation professionnelle qui deviendra Neuvaction. Les conventions d'actionnaires avec les entreprises dans lesquelles Fondaction investit directement comprendront des clauses qui ouvrent sur des perspectives intéressantes comme la possibilité de créer des coopératives de travailleurs actionnaires (permettant aux travailleurs d'acquérir une partie du capital de l'entreprise dans laquelle ils travaillent) et le soutien financier de l'entreprise à la formation économique des travailleurs (RA 2006, p. 48).

Des investissements de plus en plus importants dans l'économie sociale

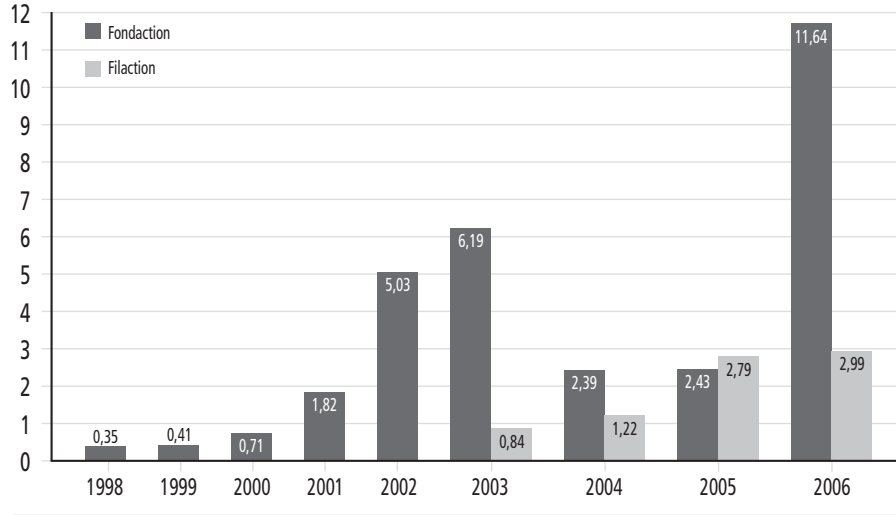
La contribution de Fondaction à la finance solidaire s'est renforcée à partir d'investissements dans des fonds partenaires tels Filaction et le Fonds de développement coopératif. Fondaction a investi de plus en plus directement dans des entreprises d'économie sociale pour des montants plus importants que ceux offerts par Filaction. La figure 3.4 montre comment, en 2001 pour Fondaction et en 2006 pour Fondaction et Filaction, les investissements dans les entreprises d'économie sociale ont connu une croissance, en dépit de conjonctures difficiles. Après 2006, les investissements ont continué de croître. Ainsi, en 2008, Fondaction a investi 24 892 951 $ dans le Fonds immobilier Angus. Au 31 décembre 2009, Filaction avait investi 7 028 000 $ dans 58 entreprises dont la plus grande partie étaient des entreprises d'économie sociale (RA 2010, p. 71-74).

Même si les orientations prises au cours de cette période continuent d'inspirer les plans d'action pour une FSR, il faut reconnaître que la problématisation et le renouvellement des pratiques financières relèvent de processus qui demeurent ouverts. Ainsi, avec le RISQ et MCE Conseils entre autres, Fondaction a soutenu la production « *d'un Guide*[37] *de l'économie sociale qui fait encore autorité aujourd'hui* » (entrevue de Morin, 2012). De même, la recherche sur la FSR en liaison avec Fondaction s'est poursuivie au sein du Chantier d'activités partenariales Finance

37. Parmi les organisations qui ont contribué à la production et au financement de ce guide, relevons le RISQ, MCE Conseils, Filaction et Fondaction, la Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs de Québec, Pythagore, Investissement Québec, Fonds de financement coopératif, Développement économique et régional. Voir RISQ, 2003.

Figure 3.4

Investissement dans les entreprises d'économie sociale (en M $)



Source : RA 2005-2006, p. 45.

(CAP Finance) de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) en économie sociale, Chantier présidé par Gilles L. Bourque (Fondaction) et Marguerite Mendell (Université Concordia), et puis à la Chaire d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke sous la direction d'André Lacroix (Campeau *et al.*, 2012a, 2012b). Ces recherches réalisées en partenariat avec les premiers concernés ont contribué à mieux documenter la FSR à la fois à partir d'inventaires des divers acteurs et d'analyse des pratiques innovantes dans le domaine[38] (Lévesque, 2013a). Elles ont ainsi permis la formulation par les acteurs concernés d'une Charte de l'investisseur solidaire et responsable qui fournit le cadre stratégique d'un nouveau regroupement, CAP Finance, le Réseau de la finance solidaire et responsable (CAP Finance, 2010). En 2010, Fondaction a été l'un des fondateurs de ce regroupement québécois qui réunit des acteurs de la finance solidaire, comme la Caisse d'économie solidaire et la Fiducie du Chantier de l'économie sociale, et des acteurs de la finance responsable, comme Fondaction (CSN) et le Fonds de solidarité de la FTQ. Ce réseau invite ses membres à penserla finance autrement et à en faire la promotion, tout en contribuant

38. Sur l'origine et la mise en activité du CAP Finance, voir le numéro de la *Revue Vie Économique* qui lui a été consacré sous le titre « CAP Finance : bilan et prospective » (Bourque, Mendell et Charest, 2013).

à un renouvellement des pratiques professionnelles dans le domaine (Zerdani, 2015). Pour toutes ces raisons et bien d'autres, Fondaction fait partie de l'économie sociale, même s'il n'en a pas la structure légale. Comme nous le disait Mario Hébert (entrevue, 2012), «*le milieu nous reconnaît d'ailleurs comme tel*». Il ajoutait: «*en raison de sa mission, du cœur et du comportement, Fondaction peut se définir comme une entreprise d'économie sociale*».

En 2010, on pouvait déjà affirmer que la problématisation réalisée par Fondaction et ses partenaires s'était largement imposée au Québec (Campeau *et al.*, 2012a, 2012b). De plus, avec le temps, la définition de la FSR de Fondaction s'est enrichie de manière à faire le lien avec l'ensemble de ses objectifs spécifiques. Ainsi, dans son rapport de développement durable (RDD 2006-2008, p. 29), la finance socialement responsable est définie comme comprenant

> les pratiques financières qui, en plus des objectifs financiers traditionnels, prennent en compte des considérations relevant de l'élargissement du champ démocratique des entreprises ainsi que leurs impacts sociaux et environnementaux[. Elle] recouvre les pratiques de placement sur les marchés financiers et d'investissement par des interventions financières directes.

Enfin, en tant que membre du Réseau Capital, le Réseau de capital d'investissement du Québec[39], qui réunit l'ensemble des membres de l'industrie du capital de risque (à ne pas confondre avec CAP Finance, le Réseau de la finance solidaire et responsable dont il a été question précédemment), Fondaction apporte une vision relativement inédite basée sur sa capacité d'établir des passerelles entre la finance solidaire et le capital de développement dont font partie les fonds de travailleurs. Cette capacité de rayonnement et d'influence s'appuie non seulement sur une expertise mais aussi sur des pratiques relevant à la fois du capital de développement et de la finance solidaire que réalise Fondaction à partir de ses propres activités d'investissement et de celles des fonds partenaires.

2.2.2. Politique environnementale et développement durable

En cohérence avec la finance socialement responsable dont la conceptualisation remonte au début de la décennie 2000 (RA 2002, p. 15), deux autres ensembles d'initiatives vont également dans le sens d'un approfondissement et d'une systématisation des objectifs spécifiques de Fondaction: en premier lieu, l'adoption d'une politique de développement durable

39. Le Réseau Capital (à ne pas confondre avec CAP Finance) a été fondé en 1989 et compte 425 membres de l'industrie du capital d'investissement au Québec. Fondaction y est présent, Geneviève Morin en fut la présidente pour un mandat. Pour plus d'information, on peut consulter le site Web de Réseau Capital (<http://www.reseaucapital.com/>, consulté le 30 juillet 2017).

en 2005 suivie de la mise en place d'un système intégré de gestion environnementale (RA 2004, p. 7) et, en second lieu, la réalisation d'un premier rapport de développement durable en 2006 selon l'approche de la GRI pour la triple reddition de comptes.

Dans un premier temps, nous verrons comment la politique environnementale de Fondaction s'est formée ; dans un deuxième temps, nous mettrons en lumière l'ampleur du travail qu'a exigé la production du premier rapport de développement durable selon les lignes directrices de la GRI. Dans les deux cas, ces initiatives ont été précédées de travaux de réflexion, de recherche et de concertation, et ont été suivies par l'élaboration d'outils, de programmes, de plans et de politiques tout en faisant appel à une grande diversité d'acteurs et de comités, à l'interne, et de parties prenantes externes.

Politique environnementale

La conjoncture de la première décennie du troisième millénaire a été plutôt favorable aux innovations sociales, notamment celles visant une transformation sociétale. À ce propos, relevons l'ouverture du CFS, qui devait accueillir en son sein Fondaction, Bâtirente, la Caisse d'économie solidaire, Neuvaction et d'autres outils collectifs d'intervention économique. Le CFS a constitué un déclencheur pour une réflexion commune en vue de l'adoption de diverses mesures, dont la mise en place d'un système de gestion intégrée de l'environnement, sans oublier l'obtention de diverses attestations exigeantes[40] (RA 2006, p. 9). Dans cette perspective, Fondaction, Bâtirente, la Caisse d'économie solidaire et le Fonds de formation professionnelle (aujourd'hui Neuvaction) ont déposé en novembre 2005 un mémoire conjoint devant la Commission parlementaire portant sur le projet de loi sur le développement durable « demandant au gouvernement d'encourager l'émergence de nouvelles normes en matière de responsabilité sociale » (RA 2006, p. 4).

En 2004, Léopold Beaulieu chapeaute sa présentation du rapport annuel du titre suivant : « Une action porteuse de développement durable ». Il y est mentionné que Fondaction s'est donné « les bases d'une action plus globale en mettant sur pied un comité environnemental dont le mandat est de nous doter d'une politique et d'un système intégré de gestion environnementale » (Beaulieu, RA 2004, p. 7). À cette fin, deux partenariats ont été conclus avec des chercheurs, l'un avec la Chaire Économie et humanisme de l'UQAM et l'autre avec le Centre québécois de développement durable de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Pour la même

40. Relevons l'attestation de Recy-Québec, ICI ON RECYCLE ! (RA 2006, p. 9) et « une reconnaissance de l'Office de l'efficacité énergétique de Ressources naturelles Canada pour sa conception écoénergétique » (RA 2005, p. 7).

époque, tout en reconnaissant la contribution de Gilles L. Bourque au développement de la conscience environnementale à Fondaction, Claude Normandin précise qu'« *une étude de la professeure Andrée De Serres, réalisée en 2004, a inspiré l'engagement formel de Fondaction dans le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises* » (entrevue de Normandin, 2012). En convergence avec ces recherches, Richard Lapointe et Francine Craig, qui travaillent au repositionnement du Fonds de formation professionnelle, ont « *lancé des consultations, tenu des séminaires pour arriver à constater que c'était le créneau du développement durable qu'il nous fallait occuper* » (entrevue de Lapointe, 2012). Neuvaction a fait appel également à des universitaires, notamment à la professeure de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, « *Marie-France Turcotte, qui a été à la base de tout ce qui s'est fait par la suite* » (entrevue de Lapointe, 2012).

Avant l'élaboration d'une politique environnementale et la mise en place d'un système intégré de gestion environnementale en prévision de la publication des rapports de développement durable, « *il* [y] *a eu plusieurs comités qui ont été créés pour y arriver* » (entrevue de Bourque, 2015). Ainsi, le comité 3RV (Réduction à la source, Réemploi, Recyclage et Valorisation), créé en 2004, regroupait tous les locataires du CFS pour mettre en place le plan de gestion des matières résiduelles et voir à son application (entrevue de Bourque, 2015 ; Fondaction, 2004). Ce comité est « une initiative d'un groupe de personnes salariées qui ont reçu l'appui de chacune de leurs organisations » présentes au CFS (RA 2005-2006, p. 37). De même, un comité environnemental est mis sur pied dans chacune des organisations mentionnées. Le comité environnemental de Fondaction (RA 2004, p. 7) réunit un représentant de la direction, en l'occurrence Jean-Pierre Simard (directeur du module Administration et systèmes) et deux représentantes du comité 3RV, en l'occurrence Lise Durocher et Amélie Laframboise. Enfin, en 2008, un comité environnement et développement durable (CEDD), formé par le syndicat des travailleuses et des travailleurs de Fondaction, contribue dans un esprit de cogestion à la mise en œuvre de la politique environnementale et à la sensibilisation de ses membres (RDD 2008-2010, p. 64 ; entrevue de Bourque, 2015).

La politique environnementale de Fondaction s'est déployée en deux phases : une première à partir de 2005-2007, qui a surtout porté sur les activités internes et les activités externes avec les partenaires ; une seconde, à partir de 2008, qui visait l'élaboration d'outils nécessaires à « la gestion environnementale intégrée des activités de l'entreprise » et un soutien plus actif « des partenaires en vue de l'adoption de pratiques écologiquement plus responsables » (RA 2006, p. 35 ; Fondaction, 2008, 2005). Une fois complété, le système intégré de gestion environnementale comprendra cinq mesures ou programmes portant sur 1) la conformité des normes en vigueur, notamment en environnement, 2) un plan de gestion

des immeubles, 3) un plan de gestion des matières résiduelles, 4) un plan de transport durable et 5) une politique d'achat responsable (RDD 2008-2010, p. 65). Le bilan de la politique environnementale et des programmes et mesures en découlant est présenté dans les rapports de développement durable pour la période qui nous intéresse. En cours de route, la politique environnementale s'est précisée.

La première version de la politique intitulée *Politique environnementale de Fondaction 2005-2007* établit d'abord un lien avec la loi constitutive de 1995 pour en poser ensuite les principes, soit établir une politique environnementale intégrée, agir sur une base de conformité et de proactivité, établir des objectifs et des cibles qui tiennent compte des impacts environnementaux des activités, adhérer aux principes d'amélioration continue et de prévention, encourager la participation du personnel et des autres parties prenantes en matière de gestion environnementale et communiquer à toutes les parties intéressées les initiatives et performances environnementales de Fondaction (Fondaction, 2005). Ensuite, la politique définit les axes prioritaires d'intervention pour 2005-2006 avant de proposer un système de gestion et des objectifs à atteindre. Ainsi, deux axes prioritaires d'intervention et d'engagement de la direction sont relevés : le premier concerne la gestion des matières résiduelles, soit l'établissement d'un programme de gestion des matières résiduelles et l'engagement d'adhérer au principe des 3RV ; le second porte sur la lutte contre les changements climatiques, soit l'engagement « à diminuer son empreinte écologique en améliorant l'efficacité énergétique de ses installations, en réduisant à la source son utilisation de ressources matérielles et en encourageant son personnel à utiliser des modes de transport à faible émission de GES » (Fondaction, 2005, p. 3).

En relation avec les deux axes prioritaires, trois objectifs sont avancés en vue d'instaurer un système intégré de gestion environnementale. Le premier de ces objectifs concerne les activités internes, soit d'abord la conformité aux normes en vigueur, ensuite l'efficacité énergétique avec un programme comprenant diverses mesures (touchant l'éclairage, la récupération de la chaleur, le contrôle de l'air frais et la réduction du débit des robinets), puis la gestion des matières résiduelles avec deux cibles (les critères d'évaluation du programme ICI ON RECYCLE ! et « le taux maximal de diversion des matières[41] résiduelles spécifiques » pour l'édifice) et, enfin, la gestion des déplacements à partir d'un plan qui encourage l'utilisation des transports en commun. Le deuxième objectif est orienté vers les activités d'investissement en entreprise avec comme préoccupation la conformité des entreprises du portefeuille aux normes en vigueur, notamment les lois environnementales, et un projet pilote de mise sur pied de clubs d'écoefficacité.

41. Pour le taux actuel de diversion du CFS et celui du Québec, voir RA 2006, p. 38.

Le troisième objectif concerne les activités de placement sécuritaire, notamment la prise en compte des risques environnementaux : de la lutte contre les changements climatiques à la politique de placement de Fondaction en liaison avec Bâtirente, administrateur de la partie sécuritaire de ses actifs[42]. Le premier rapport de développement durable, celui de 2005-2006, révèle que ces objectifs ont été atteints en grande partie, notamment pour l'efficacité énergétique, le plan de gestion des matières résiduelles, les clauses de conformité environnementale (qui sont incluses dans les conventions avec les entreprises pour les investissements) et le plan de gestion des déplacements prévu pour 2007. En revanche, le projet pilote de mise en place de clubs d'écoefficacité[43] a été abandonné en raison de difficultés rencontrées par l'organisme mandaté à cette fin (RA 2006, p. 36).

La deuxième étape de la politique environnementale, celle visant la période 2008-2010, reprend dans ses grandes lignes la première version que nous venons d'examiner (Fondaction, 2008). Il n'y a pas de changements majeurs en ce qui concerne les principes et les axes alors que les mesures et les programmes sont plus ciblés et plus précis. Outre la conformité aux normes en vigueur, on retrouve les mesures et les programmes suivants :

- un programme de gestion des immeubles (ce qui permet de tenir compte des autres immeubles que le Carrefour financier solidaire) qui indique également que pour la construction de nouveaux immeubles, Fondaction compte s'inspirer de certifications volontaires comme celle de LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) ;
- un plan de gestion des matières résiduelles (PGMR) qui doit se conformer à l'attestation du programme ICI ON RECYCLE ! ;
- un plan de transport durable qui met en place, dans un premier temps, des mesures et des incitatifs pour encourager les employés à passer d'un mode de transport autosolo vers des modes alternatifs entre le domicile et le travail et, dans un deuxième temps, « des mesures et des mécanismes permettant de diminuer les déplacements des employés dans le cadre de leur travail et des RF dans le cadre des évènements de Fondaction » ;

42. Bâtirente, qui est administrateur de la partie sécuritaire des actifs de Fondaction, est signataire de la déclaration du Carbon Disclosure Project et s'est donné un document, *Gestion des Risques Extra Financiers* (GRIEF), auquel Fondaction a été associé et qui devrait être adapté pour les placements dans les entreprises à petite capitalisation.

43. Le projet pilote devait d'abord être mis en place dans la région Québec–Chaudière-Appalaches en liaison avec le problème des changements climatiques. À cet effet, Fondaction a établi un partenariat avec le Fonds de formation professionnelle (FFP) et le Centre québécois de développement durable (CQDD). Le FFP devait servir d'interface entre les directeurs de portefeuille, les entreprises et le CQDD. Après avoir réalisé le projet pilote et validé les gains globaux obtenus à la suite d'un processus d'une durée de 10 à 13 mois, une démarche de consultation des partenaires (entreprises participantes, autres entreprises du portefeuille et organismes gouvernentaux) devait être entreprise.

- une politique d'achat responsable qui permet de s'assurer que la production des biens et services ait été réalisée « dans le respect des travailleurs, des communautés et de l'environnement, et qui fournit l'ensemble des paramètres devant guider les responsables d'achat à intégrer les critères dans le processus de décisions, à faire les suivis et à communiquer leurs résultats » (Fondaction, 2008).

Entre la version de la politique environnementale 2005-2007 et la version 2008-2010, deux différences, qui ne sont pas sans lien entre elles, peuvent être relevées. En premier lieu, les mesures et les programmes sont moins élaborés et plus ciblés dans la seconde version, mais cette dernière fournit plus de précisions quant à leur opérationnalisation. En deuxième lieu, dans la version de 2008, l'application de la politique est sous la responsabilité directe du directeur du module Administration et systèmes, qui doit cependant faire un suivi annuel de l'avancement de la politique au comité des opérations, au conseil d'administration et aux employés (rencontres d'entreprise) alors que, dans la version de 2005, elle était sous la responsabilité directe du comité des opérations présidé par le PDG de Fondaction (Fondaction, 2008, p. 5). Ces changements ne doivent pas nous surprendre, ils laissent simplement entrevoir une certaine institutionnalisation de la politique environnementale qu'exige la pérennisation des pratiques et mesures adoptées.

Comme on vient de le constater, l'élaboration d'une politique environnementale et son opérationnalisation ont représenté un processus relativement long et complexe où il a fallu déterminer les « aspects environnementaux significatifs, sur lesquels Fondaction comme entreprise peut variablement agir pour limiter ou diminuer son impact sur l'environnement », expérimenter et mettre en place des innovations techniques et sociales pour en tenir compte (RDD 2008-2010, p. 65). Ce processus n'aurait pu progresser sans une mobilisation forte et large impliquant la direction générale, les gestionnaires, les employés, y compris le syndicat et les autres parties prenantes. De plus, la mise en place d'une telle politique a eu des incidences sur toutes les activités, y compris celles de l'investissement pour leur évaluation et la reddition de comptes, sans oublier l'ouverture d'un nouveau secteur d'activité, celui de l'environnement avec les fonds et des entreprises engagées dans le domaine de l'environnement, tel le Fonds d'investissement en développement durable (FIDD)[44], l'investissement

44. En syndication avec le Fonds d'action québécoise pour le développement durable (FAQDD), qui investit 8 millions de dollars dans la création d'un FIDD, Fondaction et le Fonds de solidarité y ont ajouté en 2003 chacun 5 millions de dollars, pour un grand total de 18 millions de dollars. Créé en 2003, le FIDD est aussitôt reconnu officiellement par le Programme des Nations Unies pour l'environnement, qui souligne « le caractère novateur de ses interventions » (Beaulieu, RA 2003, p. 7). Enfin, la participation financière de Fondaction est passée de 5 millions à 10 millions de dollars en 2006 (RA 2006, p. 37).

direct dans de nombreuses entreprises environnementales[45] et l'établissement de partenariats conséquents telles ses participations à la grappe industrielle Écotech Québec et au comité de liaison des partenaires avec la Direction de l'environnement et du développement durable de la Ville de Montréal (RDD 2008-2010, p. 17).

Il faut préciser à nouveau que Fondaction n'est pas un fonds d'investissement spécialisé en environnement, mais un fonds généraliste qui se préoccupe d'accompagner ses partenaires pour relever les enjeux du développement durable, quel que soit le secteur d'activité (RDD 2008-2010, p. 17). Néanmoins, « Fondaction entend jouer son rôle, en tant qu'entreprise et en tant qu'investisseur », d'où une politique environnementale pour ses propres activités, ses décisions d'affaires et l'amélioration des connaissances dans le domaine (RA 2005, p. 7 ; RDD 2008-2010, p. 8). Les rapports de développement durable selon l'approche de la GRI permettront de tenir davantage compte des parties prenantes.

Les rapports de développement durable selon l'approche de la GRI

La production d'un premier rapport de développement durable en 2006 prolonge et concrétise la politique environnementale élaborée à partir du début des années 2000 et l'engagement de Fondaction dans la finance socialement responsable. L'approche de la GRI à travers ses lignes directrices pour la triple reddition de comptes renforce « la qualité, la rigueur et l'utilité des rapports de développement durable » (Carbonneau, RA 2006, p. 4). De plus, elle permet d'intégrer plus systématiquement l'ensemble des objectifs spécifiques de Fondaction dans le cadre du modèle de développement durable dans sa version la plus exigeante[46]. Ainsi, la préoccupation pour l'environnement, les entreprises autocontrôlées et les modes de gestion participative supposent une gouvernance capable non seulement de rendre compte de ces dimensions économique, sociale et environnementale, mais aussi de les conjuguer, voire de les hiérarchiser dans la perspective d'une équité qui prend en considération une temporalité ouverte sur l'avenir

45. Dans le premier rapport de développement durable (RA 2007, p. 37), on relève les entreprises suivantes : Envirogain, H2O Innovation, Ferrinov, Systèmes d'énergie et de propulsion EPS, Domfer poudres métalliques, Odotech, Torr Canada et Dellux Technologies.

46. Il existe au moins deux visions du développement durable : l'une, plus laxiste, ne fait que prendre en considération les trois composantes donnant priorité à l'économique, comme si cela allait toujours de soi (économique, sociale et environnementale) alors que l'autre tente d'établir une conjugaison, voire une hiérarchisation où la personne est explicitement affirmée comme finalité (voir Lévesque et Bourque, 2014 ; Gendron, 2007, 2005).

(une solidarité intergénérationnelle ne se limitant pas au temps présent) et une vision planétaire du territoire (une solidarité Nord-Sud allant au-delà de la seule dimension géographique[47]).

La complexité de cette conjugaison des diverses dimensions du développement durable dans sa vision la plus forte exige un mode de gouvernance qui reconnaît pleinement les diverses parties prenantes et surtout les incite à y contribuer. Dans cette perspective, l'approche de la GRI constitue certes un instrument mais aussi un processus et une démarche dont le potentiel de transformation peut se manifester selon une trajectoire misant sur la durée avec des alliances conséquentes pour s'inscrire dans une transition vers un autre modèle de développement. Dès lors, Fondaction s'est imposé comme un chef de file, notamment par son engagement dans l'approche de la triple reddition de comptes mise de l'avant par la GRI, même si cette approche n'a pas été élaborée pour des entreprises collectives aussi engagées (voir le chapitre 5).

La Global Reporting Initiative (GRI)

La GRI a été lancée à Boston en 1997 à l'initiative d'une organisation non gouvernementale (ONG), la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), et du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Ainsi, la GRI est une organisation internationale sans but lucratif dont le secrétariat est situé à Amsterdam, mais avec des bureaux régionaux à travers le monde. Ses activités sont établies sur une structure misant sur la participation de plusieurs centaines de parties prenantes organisationnelles (*organizational stakehoders*) dont fait partie Fondaction (RDD 2008-2010, p. 41). De plus, elle se propose d'élever la qualité du *reporting* sociétal « à un niveau de comparabilité, de rigueur et de vérifiabilité équivalent à celui du *reporting* financier » (Capron et Quairel, 2003, p. 3). Dès le début, la Confédération internationale des syndicats libres (CISL), dont la CSN est membre, a encouragé les entreprises à adopter la GRI pour « rendre compte publiquement de leurs activités avec une telle transparence que cela ne peut se traduire, à brève échéance, que par une conscience accrue de leur responsabilité sociale » (Carbonneau, RA 2006, p. 4). Depuis 2006, la GRI s'est alliée à des partenaires stratégiques de très grande envergure, tels le PNUE,

47. Dans le sens que lui donne de Sousa Santos (2011), pour qui le Sud n'est pas une notion purement géographique puisqu'il désigne aussi ceux et celles qui sont opprimés, y compris au Nord.

l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Pacte mondial des Nations Unies (UN Global Compact) et l'Organisation internationale de normalisation[48] (ISO).

Pour l'organisation qui s'en inspire, les lignes directrices de la GRI constituent un guide pour révéler ses impacts « qu'ils soient positifs ou négatifs – sur l'environnement, la société et l'économie » (GRI, 2013, p. 3). Elles rendent possible la comparaison avec d'autres organisations qui se sont également engagées dans un tel exercice de transparence. Même si les comparaisons avec les autres organisations demeurent limitées (Brown, 2011, p. 284; Dingwerth et Eichinger, 2010, p. 91-92), l'approche de la GRI a permis à Fondaction « d'identifier les améliorations à apporter au cours des années à venir et d'en suivre l'évolution » (Beaulieu, RA 2006, p. 7). Pour Fondaction, le choix de s'engager dans la production d'un rapport de développement durable à tous les deux ans révèle « la volonté de la direction et du personnel d'être proactifs dans le domaine environnemental » (Beaulieu, RA 2006, p. 9). De plus, un tel rapport « permet de concrétiser des questions abstraites, favorisant ainsi la compréhension et la gestion des effets sur les activités et sur la stratégie de l'organisation de ces évolutions en matière de développement durable » (GRI, 2013, p. 3).

À cette fin, les lignes directrices de la GRI sont continuellement remises à jour : une première version ou génération (G1) a été lancée en 2000, une deuxième (G2) en 2002, au Sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg, et une troisième (G3) en 2006, à l'occasion de la Conférence mondiale sur la transparence et la durabilité tenue à Amsterdam à la suite du travail de 3000 experts provenant du milieu des affaires, de la société civile et du mouvement ouvrier. Fondaction était représenté à Amsterdam par Claude Normandin. Plus récemment, une quatrième version (G4) a été lancée en mai 2013. Les organisations choisissent elles-mêmes le niveau d'application pour les informations requises par la GRI, soit C pour un minimum de 10 indicateurs[49], B pour un minimum de 20 indicateurs et A pour l'ensemble des indicateurs de base G3 en plus des indicateurs sectoriels, dans le respect du principe

48. « Dès le début, la GRI a participé activement au processus international et multi-parties prenantes d'élaboration de l'ISO 26000 » (GRI, 2010, p. 4). Cent soixante-trois instituts nationaux de normalisation sont membres d'ISO. Parmi les diverses normes ISO, relevons ISO 14000 pour le management environnemental et surtout ISO 26000 pour la responsabilité sociétale qui a été publiée en 2010, après cinq années de négociation avec des parties prenantes à travers le monde. Les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (ISO 26000) s'adressent aux entreprises et organisations pour opérer de manière socialement responsable. Cependant, cette norme « ne se prête […] pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO ». Elle permet toutefois « de clarifier la notion de responsabilité sociétale » et contribue ainsi au développement durable (ISO 26000, 2010).

49. En plus des éléments relatifs au profil de l'organisation et certaines informations portant sur l'approche de gestion.

de pertinence (RDD 2006-2008, p. 36). Le signe + peut être apposé à chacun des niveaux « lorsque le rapport a fait l'objet d'une vérification par une tierce partie ». Bien que ce ne soit pas le cas de Fondaction, une entreprise pourrait limiter considérablement sa reddition de comptes tout en affirmant s'inscrire dans une approche de GRI.

Fondaction a été l'une des « premières institutions québécoises à produire un rapport de développement durable inspiré de la GRI à l'automne 2006 » (RA 2007, p. 7), à le faire tous les deux ans et à tendre vers le niveau d'application le plus exigeant[50].

Pour son second rapport de développement durable en 2008, Fondaction a choisi le niveau d'application A autodéclaré (*self-declared*) alors que son troisième rapport est de niveau A+, soit vérifié par une tierce partie (*party-checked*), en l'occurrence Samson Bélair/Deloitte et Touche (RDD 2008-2010, p. 6). À partir du deuxième rapport de développement durable, l'évaluation de la performance économique, sociale et environnementale a été effectuée non seulement à partir des lignes directrices de la GRI mais aussi en tenant compte des dix principes[51] du Pacte mondial des Nations Unies[52] (UN Global Compact). Enfin, en 2009, Fondaction a proposé à la GRI « une traduction en langue française du supplément sectoriel à l'intention des institutions financières, exercice réalisé en collaboration avec Investissement Québec » (RDD 2008-2010, p. 41). En somme, l'engagement de Fondaction à l'égard de la GRI est manifeste, même si la triple reddition de comptes réalisée dans cette perspective est relativement lourde pour une organisation de sa taille et d'utilisation incertaine pour les parties prenantes (Dingwerth et Eichinger, 2010, p. 90).

---

50. « La mise en œuvre progressive de celles-ci devrait permettre d'être en conformité avec la GRI d'ici la publication du rapport de 2010. Le processus qui a mené à la production de ce rapport s'inspire également de la norme AccountAbility1000 (AA 1000) » (Carbonneau, RA 2006, p. 4). On peut traduire le terme *accountability* par *reddition de comptes*, bien que, dans le cas présent, il s'agisse de la norme sur les principes concernant la reddition de comptes environnementale (AccountAbility, 2008).

51. Les dix principes que les membres doivent adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence concernent les droits de l'homme (deux principes), les normes de travail (quatre principes) de l'environnement (trois principes) et la lutte contre la corruption (un principe). Ces dix principes sont inspirés de la Déclaration des droits de l'homme, de La déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail, de l'Organisation internationale du travail, de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement de la Convention des Nations Unies contre la corruption (Pacte mondial des Nations Unies, 2017).

52. Pour sa phase opérationnelle, le Pacte mondial des Nations Unies a été lancé en 2000 au siège social de l'ONU à New York par le Secrétaire général des Nations Unies de l'époque, M. Kofi Annan, qui a nommé une vingtaine de leaders des milieux d'affaires, du monde syndical et de la société civile pour former le premier conseil d'administration. Aujourd'hui, le Pacte mondial réunit des milliers de sociétés de toutes les régions du monde et des organisations internationales du travail et de la société civile (RDD 2008-2010, p. 15). Fondaction est signataire du Pacte mondial depuis 2007.

Opérationnalisation de la démarche de la GRI

L'engagement dans une démarche de triple reddition de comptes inspirée par la GRI (et par le Pacte mondial des Nations Unies à partir du deuxième rapport de développement durable) « *n'aurait pas été possible sans l'engagement de la haute direction* » (entrevue de Normandin, 2012). Cela a exigé la mise en place d'un comité de pilotage et la mobilisation des divers modules et de l'ensemble des salariés qui ont dû intégrer de nouveaux concepts et des technologies appropriées et adopter de nouvelles façons de procéder. En effet, un tel engagement suppose dès le départ l'acquisition de nouveaux savoirs et des changements dans les façons de faire qui prolongent l'adoption d'une politique environnementale et l'adhésion aux principes de la finance socialement responsable (même si cette dernière tente de traduire à sa manière le développement durable dans son secteur). Ainsi, pour la production du premier rapport de développement durable[53], le comité de pilotage mis sur pied était « composé du président-directeur général, Léopold Beaulieu, de la directrice des affaires juridiques, Jasmine Hinse, ainsi que des responsables de la commercialisation, Claude Normandin, et de la recherche, Gilles L. Bourque » (RA 2006, p. 49). Par la suite, le comité de pilotage sera « composé du président-directeur général, de la responsable du développement stratégique et de la commercialisation, de la chef de la direction financière et du développement corporatif ainsi que du directeur du module de l'administration et des systèmes » (RDD 2008-2010, p. 15).

La composition du comité de pilotage montre bien que tous les membres de l'organisation sont interpellés, y compris les nombreuses parties prenantes. Bien que produit tous les deux ans, le rapport de développement durable suit une logique d'organisation annuelle : 26 personnes ont été identifiées pour fournir des réponses et assurer les suivis aux 137 indicateurs (entrevue de Normandin, 2012). Lorsque le rapport est réalisé, il est revu par l'équipe de direction et par le comité de gouvernance et d'éthique de Fondaction, notamment pour fixer le niveau d'application. Plus largement encore, une démarche de consultation pour mesurer le degré de satisfaction et les attentes a été entreprise auprès des principales parties prenantes que sont les actionnaires, le personnel et les entreprises du portefeuille. Par la suite, notamment à partir de 2008, d'autres parties prenantes ont été mises à contribution, telles les organisations présentes au Carrefour financier solidaire de même que la CSN et ses principales composantes, soit les conseils centraux et les fédérations, l'objectif étant de tenir compte à la fois des parties prenantes internes et des parties prenantes externes (RDD 2008-2010, p. 15 et 34-35).

53. Outre le comité de pilotage, Francine Craig, du Fonds de formation professionnelle, et Laetitia Tankwe, de Bâtirente, ont fourni des commentaires pour la production du premier rapport.

Le contenu du rapport de développement durable est centré sur la triple reddition de comptes, soit les performances économiques, sociales et environnementales, mais il fournit également des informations concernant le profil de l'entreprise, les paramètres du rapport, la gouvernance et les engagements de Fondaction. La production d'un tel rapport

> a requis l'établissement de nouvelles façons de faire et l'acquisition de nouvelles compétences, dont
> - la maîtrise des concepts associés au développement durable et à la GRI;
> - la consultation et la prise en compte des attentes des parties prenantes;
> - l'examen et la révision de l'ensemble des processus de gestion et des politiques;
> - l'amélioration de certaines pratiques d'affaires (RDD 2008-2010, p. 11).

Dans cette perspective, tous les modules et tous les salariés ont été invités à contribuer à cette démarche, ce qui était indispensable mais n'allait pas toujours de soi. Comme le rappelle Claude Normandin : « *Nous avons accompagné les modules. Nous avons mobilisé les salariés pour qu'ils contribuent au projet. C'est devenu aujourd'hui une source d'information de taille* » (entrevue de Normandin, 2012). Toutefois, elle ajoute : « *Nous avons rencontré des résistances importantes à l'interne.* » Elle avoue que « *si la haute direction n'avait pas été complètement engagée, il n'aurait pas été possible d'implanter la GRI* ». En réalité, la mise en place d'une approche de triple reddition de comptes s'inspirant de la GRI entraînait un surcroît de travail pour les employés. Cela était particulièrement le cas du module Finances, qui devait sortir de sa zone de confort. Autrement dit, l'application des lignes directrices de la GRI exige un élargissement des horizons et personne n'a été formé à un tel élargissement de la reddition de comptes. Ainsi, pour une analyse détaillée des performances de l'organisation, « *il faut convenir de la nécessité de décomposer les pratiques économiques dans leurs multiples aspects et dimensions* » (entrevue de Normandin, 2012). Dans la grille de l'index des indicateurs, la performance économique est évaluée à partir de 9 indicateurs (sans oublier 16 indicateurs relatifs aux services financiers), la performance sociale[54] à partir de 40 indicateurs et la performance

54. Pour la performance sociale, on retrouve des indicateurs dans les catégories suivantes : droits de l'homme (9 dont, 3 supplémentaires, soit un total possible de 12), relations sociales et travail décent (14 dont 5 supplémentaires, pour un total possible de 19), responsabilité à l'égard des produits (9 dont 5 supplémentaires), société (8 dont 2 supplémentaires). Certains indicateurs sont supplémentaires aux institutions financières, par exemple. À cela s'ajoute le fait que les entreprises choisissent le niveau d'exigence qui leur convient de sorte que certains indicateurs peuvent ne pas être considérés en raison de l'absence de données ou encore parce qu'ils ne s'appliquent pas au secteur d'activité (RDD 2006-2008, p. 36). Enfin, comme il existe diverses générations de GRI (G3 et plus récemment G4), le nombre d'indicateurs n'est pas fixé une fois pour toutes et varie selon les divers rapports de développement durable.

environnementale à partir de 30 indicateurs (RDD 2008-2010, p. 76-80). De plus, ce qui rend l'analyse plus complexe encore, c'est que les dimensions de performance économique, de performance sociale et de performance environnementale sont caractérisées comme indépendantes les unes des autres alors que, dans la réalité, elles sont souvent étroitement liées et interdépendantes, comme c'est le cas de la performance sociale et de la performance environnementale (RA 2006, p. 31).

Pour tenir réellement compte des indicateurs des performances économiques, sociales et environnementales, il faut au préalable avoir procédé à la mise place « d'un système de collecte et de suivi des données et indicateurs ainsi qu'à la mise en place d'un système intégré d'amélioration continue » (RDD 2008-2010, p. 11). L'ampleur de la consultation et de la prise en compte des attentes grandit à mesure que croît le nombre de parties prenantes. Comme indiqué dans le troisième rapport de développement durable, ces parties prenantes sont nombreuses et diversifiées puisqu'elles sont « issues du monde de l'entreprise, de la communauté des investisseurs, des salariés, de la société civile, d'associations comptables, d'universitaires et d'organisations syndicales » (RDD 2008-2010, p. 14). Comme nous l'avons vu précédemment à propos de la gouvernance, Fondaction est une organisation fortement réseautée non seulement pour l'externalisation des activités, notamment celles éloignées du métier principal, mais aussi pour l'atteinte de ses objectifs spécifiques, dans la mesure où ces derniers sont orientés vers un autre modèle de développement (objectifs qui ne sauraient être atteints par une entreprise isolée).

Ainsi, dans le cadre du rapport de développement durable de 2010, le processus de détermination de la pertinence des enjeux de développement durable de Fondaction a fait appel à de nombreuses consultations et enquêtes, comme l'illustre l'encadré 3.1.

L'objectif principal du rapport de développement durable est de fournir une triple reddition de comptes pour Fondaction et ses activités qui font appel à de nombreuses parties prenantes. Cependant, il n'est pas du ressort de Fondaction « d'intégrer à sa performance en tant qu'institution le bilan environnemental, social et économique des entreprises dans lesquelles il investit, mais plutôt de les sensibiliser et de les encourager à adopter des pratiques tenant compte des dimensions du développement durable » (RDD 2008-2010, p. 14). Sous cet angle, le module Investissement est invité à élargir ses préoccupations non seulement pour choisir les entreprises dans lesquelles il investit, mais aussi pour les accompagner.

En 2010, alors qu'il arrive au terme d'une première phase de croissance, Fondaction a produit son troisième rapport de développement durable, révélant ainsi la direction de son engagement. Comme cette démarche de triple

Encadré 3.1

Processus de détermination de la pertinence des enjeux de développement durable de Fondaction (2008-2010)

1. Trois réunions du comité de pilotage de développement durable
   - Confirmation des parties prenantes et examen des enjeux soulevés par les enquêtes et les groupes de discussion
   - Discussion de la pertinence des indicateurs par les ressources concernées par la production de l'information (comité de pilotage et toutes les personnes impliquées)
   - Évaluation de la pertinence de tous les indicateurs à la lumière des résultats des enquêtes et groupes de discussion et des réunions du comité de pilotage
2. Enquêtes de satisfaction effectuées par un organisme tiers
   - Salariés de Fondaction
   - Actionnaires
   - Entreprises
3. Groupes de discussion
   - Un groupe constitué des représentants des institutions présentes au Carrefour financier solidaire
   - Un groupe constitué de dirigeants de diverses composantes de la CSN

Source : RDD 2008-2010, p. 15.

reddition de comptes est évolutive, Fondaction reconnaît qu'il cherche une amélioration continue et une progression constante de ses façons de procéder dans les domaines économique, social et environnemental. Chacun des rapports est l'occasion de relever les points forts et les points faibles de Fondaction, d'où des enjeux et défis partagés avec les principales parties prenantes. Ces défis et enjeux concernent d'abord les deux principales activités, soit l'épargne et l'investissement mais montrent également que Fondaction est une entreprise engagée dans une démarche de responsabilité sociétale, ce qui inclut une rentabilité satisfaisante, une saine gouvernance, une responsabilité environnementale, une gestion des risques financiers et extrafinanciers, etc. Plus concrètement, « les défis à relever concernent plus spécifiquement l'évolution et l'élargissement des consultations auprès de nos parties prenantes, la nécessité de systèmes de gestion alignés sur les nouvelles exigences, une meilleure adéquation de certains indicateurs avec nos activités et le souci d'une diffusion claire et compréhensible de nos résultats auprès de nos parties prenantes » (Beaulieu

et Carbonneau, RDD 2008-2010, p. 6). Ainsi, Fondaction prévoit que, pour le prochain exercice, soit celui de 2010-2012, « l'importance relative des enjeux sera évaluée dans un processus plus formel tant à l'interne qu'auprès des parties prenantes concernées » (RDD 2008-2010, p. 15).

Selon le groupe de discussion[55] ayant réuni des dirigeants de la CSN et de ses composantes, « la qualité de l'information contenue » dans ces derniers rapports ne fait aucun doute, mais leur format peut « rebuter certains lecteurs moins avertis », d'où la demande pour une version abrégée (RDD 2008-2010, p. 37). De même, « une attention particulière devrait être portée à la présentation des principes, normes et standards (par exemple, FSC [Forest Stewardship Council], OIT [Organisation internationale du travail], Pacte mondial des Nations Unies, etc.) existants et ayant été utilisés dans les rapports précédents » (RDD 2008-2010, p. 34). De telles informations peuvent avoir une valeur éducative pour les participants, notamment ceux et celles qui s'intéressent à la question environnementale. Enfin, une autre demande qui ne saurait nous surprendre : « La couleur particulière de Fondaction en tant qu'institution financière indépendante mise sur pied à l'initiative syndicale mériterait d'être davantage mise de l'avant, en plus de cibler quelques éléments pouvant constituer un fil conducteur à sa démarche de reddition de comptes » (RDD 2008-2010, p. 37). Dans cette perspective, la création d'emplois de qualité et le développement régional constituent des questions économiques et sociales particulièrement porteuses pour les membres de la CSN.

Comme nous venons de le voir dans cette dernière sous-section, Fondaction a pris très au sérieux la triple reddition de comptes de manière à s'inscrire dans une démarche de développement durable. Il est ainsi devenu l'un des principaux promoteurs du développement durable au Québec, notamment à partir de la finance socialement responsable.

Conclusion

La période de la première décennie des années 2000 constitue une phase de croissance évidente pour Fondaction. Cependant, un contexte de fortes turbulences, qui ne pouvaient pas être complètement anticipées, est en grande partie responsable de rendements moins élevés que prévus.

55. « L'objectif de la rencontre était de connaître les thèmes, sujets et enjeux pertinents à traiter dans le présent rapport de développement durable en ayant comme référence le rapport précédent, pour la période 2006-2008. » Cette rencontre, qui s'est tenue avec le soutien de Neuvaction, réunissait des dirigeants de la CSN et de ses organisations affiliées suivantes : Conseil central Québec–Chaudière-Appalaches (CSN), Conseil central de l'Estrie (CSN), Comité interfédéral du secteur privé (CSN), Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (CSN) et Conseil central du Montréal métropolitain (CSN) (RDD 2008-2010, p. 34).

À cela s'ajoutait l'apprentissage d'un métier complexe, celui relié à l'investissement de capitaux de risque et de développement. Ces difficultés ont toutefois poussé la direction de Fondaction à adopter des stratégies et des mesures conséquentes pour améliorer les rendements des investissements et réduire le ratio des frais d'exploitation.

Dans ce contexte, la direction de Fondaction a aussi adopté une stratégie « offensive » en misant sur ses objectifs spécifiques, soit le souci de l'environnement et une gouvernance participative. Ainsi, elle a formalisé davantage sa structure d'opération en suivant les principes qu'elle prônait auprès de ses entreprises partenaires, soit une gestion participative et un grand souci pour l'environnement. Comme on observe de plus en plus de correspondance entre son discours et ses pratiques, son argumentaire représente une force d'attraction aussi bien pour les entreprises partenaires que pour les actionnaires. De même, le Carrefour financier solidaire, ouvert en 2004, en réunissant sous un même toit tous les outils collectifs d'intervention économique créés à l'initiative de la CSN ou de Fondaction, a contribué à renforcer les liens entre eux (Lévesque *et al.*, 2014). Ce faisant, Fondaction s'est donné au cours de cette décennie une identité forte qui a favorisé un rayonnement s'étendant au-delà du seul monde financier.

Au cours de cette période marquée par des turbulences qui ont affecté négativement ses rendements, Fondaction 1) a consolidé son identité, ses valeurs et sa mission ; 2) s'est donné une base cognitive où l'on retrouve une conceptualisation de la gestion participative et de la planification stratégique (intention stratégique, itinéraire stratégique, etc.), ainsi que de la finance socialement responsable (incluant le placement et l'investissement, ce dernier incluant à la fois le capital de développement et la finance solidaire) ; 3) a élaboré diverses politiques dans le cadre d'une gestion intégrée de l'environnement et d'une approche inspirée principalement de la GRI et du Pacte mondial des Nations Unies, qui fournissent des lignes directrices pour la triple reddition de comptes, ce qui impose sans doute certaines contraintes, d'ailleurs librement acceptées et en cohérence avec les valeurs et les convictions mises de l'avant et avec les analyses réalisées montrant la rationalité des choix faits en vue d'une développement durable. De plus, au cours de cette période, deux ensembles d'initiatives, l'un relié à la finance socialement responsable et l'autre à la politique environnementale et à la triple reddition de comptes selon l'approche de la GRI, ont renforcé plus que jamais un processus de croissance « qualitative ». Cette dernière subordonne en quelque sorte la croissance quantitative au mieux-être et au mieux-vivre, renouvelant ainsi le sens de l'épargne-retraite destinée à l'investissement.

Comme nous sommes à même de le constater, le développement durable, ce n'est pas seulement la protection de l'environnement, c'est aussi un projet de transformation sociale (RA 2006, p. 35). Pour une entreprise comme Fondaction, le développement durable, outre de favoriser la protection de l'environnement, incite à aller plus loin et plus en profondeur, c'est-à-dire à articuler les dimensions économique, sociale et sociétale avec l'environnement et à tenir compte des solidarités qui dépassent le cadre limité de l'entreprise et l'horizon du court terme. En s'inspirant du néo-institutionnalisme sociologique, Marie-France Turcotte et son équipe (voir le chapitre 5) illustrent bien, dans un rapport commandé dans le cadre du projet de la présente recherche, comment Fondaction a réalisé un travail institutionnel mobilisant trois piliers institutionnels grâce à un réseautage reposant sur une vision et des valeurs partagées. Les trois piliers d'institutionnalisation, qui font appel à une diversité d'acteurs, peuvent être qualifiés de cognitifs, de normatifs et de coercitifs ou de régulation (voir également Zerdani, 2015).

Sur le plan cognitif, le travail d'institutionnalisation s'est imposé dans deux domaines très liés : celui de la FSR et, plus largement, de l'économie sociale ; celui de l'environnement et, plus largement, de la responsabilité sociale des entreprises orientée vers le développement durable. Sur le plan axiologique, ce positionnement repose sur des valeurs partagées en liaison avec l'héritage de la CSN, soit la confiance (compétences, honneurs, fierté), la sécurité (notamment pour la retraite), l'éthique (conformité du discours et des pratiques), le respect (écoute, accompagnement, partenariat), la responsabilité civique et citoyenne (d'où d'ailleurs l'utilisation par Fondaction de la responsabilité *sociétale* plutôt que *sociale*), l'innovation (propositions, projets, partenariats), la fierté (appartenance et reconnaissance). Dès lors, la gouvernance participative et la structure des opérations peuvent s'appuyer sur une légitimité qui établit des règles et des façons de faire, sans qu'il soit nécessaire de recourir à la contrainte. Enfin, la capacité d'institutionnalisation de Fondaction repose aussi sur une capacité d'influence, de mobilisation d'une grande diversité de réseaux d'entreprises et d'organisations qui lui permet d'entreprendre des projets dépassant grandement ses propres ressources et de faire face à des résistances autrement insurmontables.

Cette conclusion sur l'importance de ce travail d'institutionnalisation rejoint les propos de deux informateurs, qui ont côtoyé Léopold Beaulieu dans les échanges ayant mené à la conception de Fondaction. Gérald Larose, qui a été à la fois président de la CSN et président de Fondaction lors de l'émergence de ce fonds, nous a déclaré ceci :

> *Je crois que la plus grande contribution de Fondaction, c'est d'être, dans l'espace central du modèle dominant, à la fois sa contradiction et son alternative. Il fait la preuve qu'on peut faire des affaires autrement qu'à l'intérieur du modèle dominant. Cela replace l'économie* (oikos) *dans sa véritable finalité.* […] *L'intuition à la base de sa création se réalise, à mon avis, dans l'importance accordée au développement durable* (entrevue de Larose, 2012).

De même, Clément Guimond, qui a poursuivi l'œuvre de Léopold Beaulieu à la Caisse des travailleurs et travailleuses de la CSN (Québec), nous a dit, à propos de Fondaction :

> *Je crois que la synthèse des valeurs s'opère autour du développement durable, ce qui donne de la cohésion et permet de passer du discours à l'action. C'était une préoccupation. Léopold en a fait un projet identitaire. C'est très bien. Cela contribue à faire la synthèse entre les défis et la mission.* […] *Ce qui fait la différence de Fondaction va devenir davantage perceptible* (entrevue de Guimond, 2012).

Enfin, Fondaction apparaît de plus en plus attrayant aux yeux de nombreux actionnaires[56] en raison des éléments qui le caractérisent plus clairement, comme une institution relevant de la finance socialement responsable et engagée dans la RSE en direction d'un développement durable.

En terminant, si cette solidité institutionnelle a pu être atteinte dans une conjoncture marquée par de fortes turbulences, c'est que ce travail d'institutionnalisation avait été amorcé dans la période de démarrage (1995-2000) et même avant par la CSN avec la création de la Caisse d'économie des travailleuses et des travailleurs de Québec au début des années 1970, puis avec Bâtirente et le Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emplois à la fin des années 1980. Le contrôle de l'épargne des travailleurs pour leur retraite et pour la création d'emplois et, plus largement, la démocratisation économique avaient été reconnus à la fois comme des enjeux incontournables et des défis qu'il était possible de relever, ce que chacune des initiatives précédentes avait réussi à démontrer en son temps et avec des moyens encore plus modestes. Au terme de cette phase, Fondaction peut envisager l'avenir avec encore plus d'optimisme et de conviction.

---

56. C'est ce que révèle un sondage de Fondaction réalisé en 2006 : « Une majorité des actionnaires de Fondaction connaissent l'engagement et le soutien de Fondaction en matière de finance socialement responsable et de développement durable et reconnaissent que cela a constitué un incitatif à leur souscription » (RA 2007, p. 5).

4 UNE SECONDE CROISSANCE, VERS LA MATURITÉ DE FONDACTION (2011-2016)

Benoît Lévesque

La période précédente (2001-2010) a été marquée par une forte croissance du nombre d'actionnaire, 19 % en moyenne par année, combinée à des rendements inférieurs aux attentes. C'est au cours de cette période également que Fondaction a choisi de miser sur le renforcement de sa différence, notamment ses objectifs spécifiques, pour assurer son avenir. Qu'en est-il de la phase qui a commencé en 2011[1] ? Cette phase semble prometteuse, les efforts réalisés antérieurement donnent les résultats économiques attendus alors que Fondaction est devenu un chef de file dans le domaine de la finance socialement responsable. Cependant, cette nouvelle phase de développement ne peut être caractérisée d'une manière définitive puisqu'elle ne fait que débuter. Les innovations se poursuivent principalement dans l'investissement dans les entreprises et dans la gouvernance pour une plus grande cohérence. Nous qualifions cette phase de « *seconde croissance* » (moins forte que celle de la phase précédente) et de « *maturité* » fondée sur l'expérience, les compétences et surtout la confiance dans l'institution (entrevue de Morin, 2016). Les difficultés auxquelles s'est heurté Fondaction, notamment au regard du rendement,

1. Plus précisément, au cours de l'année financière débutant le 1er juin 2010 et se terminant le 31 mai 2011. Pour 2011, nous utiliserons les données disponibles au 31 mai 2011.

et les menaces, comme la disparition du crédit d'impôt fédéral en 2013, ont accentué sa résilience, qui était déjà étonnante, tout en lui donnant l'occasion d'affirmer son caractère distinctif.

Après avoir été pionnier (« celui qui est seul, qui souffre isolément et qui est peu compris[2] »), Fondaction n'est plus isolé sur le terrain du développement durable et de la responsabilité sociétale : le défi est maintenant de demeurer le chef de file dans ces domaines et de poursuivre l'expérimentation. Quelques-unes des personnes interviewées pour les dernières années s'accordent pour dire que la phase actuelle en est une d'accélération, de forte pertinence et cohérence, voire de maturité. Depuis 2011, tous les rapports annuels et les rapports de développement durable portent le même sous-titre : *Donner du sens à l'argent* (entrevue de Normandin, 2016). Poursuivre ce qui a été expérimenté suppose encore des innovations et des améliorations, sans doute dans la manière d'être un fonds de capital de développement, mais plus largement dans la manière de contribuer à une transition vers un développement durable. Dans le dernier rapport annuel, le PDG n'hésite pas à affirmer ceci : « Pour Fondaction, le développement durable n'est pas une option, c'est sa raison d'être » (Beaulieu, RA 2016, p. 3). Pour continuer d'avancer dans cette direction, Fondaction peut s'appuyer sur une nouvelle génération d'employés et sur un écosystème qu'il a contribué à faire émerger.

Dans le dernier chapitre de cette première partie, nous procéderons en trois temps. D'abord, nous nous intéresserons à la croissance de Fondaction (actifs, actionnaires, investissements) et au rendement pour la période de 2011 à 2016. Ensuite, nous porterons notre attention sur les investissements dans l'économie québécoise dans le sens d'une économie plus responsable et ouverte à la diversité des formes d'entreprises. Enfin, nous nous pencherons sur la gouvernance institutionnelle (politique) et organisationnelle (gestion des opérations) en liaison avec les parties prenantes et les engagements externes qui laissent entrevoir l'écosystème que Fondaction a contribué à construire en vue d'atteindre ses objectifs spécifiques.

1. Une croissance modérée et des rendements positifs plus stables

La conjoncture économique du Québec pour les années 2011 à 2016 a été dans l'ensemble une période de croissance lente qui faisait suite à une profonde récession, celle de 2009, comparable à celle des années 1929-1930. La croissance du produit intérieur brut (PIB) du Québec, qui a été plus

2. Expression que plusieurs gestionnaires de Fondaction que nous avons interviewés en 2016 nous ont servie.

faible que celle du Canada[3], s'est maintenue entre 1,0 % et 1,6 %, à l'exception de 2011 avec 2,0 % (Institut de la statistique du Québec, 2015, p. 21; Noreau, 2015, p. 3). Cette conjoncture se caractérise donc par une certaine stabilité, du moins jusqu'en 2015[4] avec le choc pétrolier et la baisse du dollar canadien. Si Fondaction a connu une croissance modérée, cette dernière ne peut être expliquée exclusivement par une conjoncture de faible croissance économique. Cela provient également du fait que la phase actuelle de développement de Fondaction succède à une période de dix ans (2001 à 2010) de forte croissance de l'actif et du nombre d'actionnaires (quoique certaines contraintes, comme le plafond de la souscription annuelle, aient certes limité cette croissance). Une telle dynamique de croissance peut être observée dans la plupart des entreprises ayant réussi leur démarrage : après quelques années de forte croissance, celles qui ne sont pas disparues continuent de croître, mais à un rythme moins rapide, d'où « une seconde croissance » ou croissance modérée (d'autres trajectoires sont possibles, notamment à travers des fusions et acquisitions). À notre avis, Fondaction est entré dans une seconde phase de croissance à partir de 2011.

Dans cette perspective, nous examinerons la croissance des actifs, des investissements et du nombre d'actionnaires de même que l'évolution des rendements et de la réduction des frais d'exploitation en comparant au besoin avec la période précédente, soit celle de 2001-2010. Par la suite, nous tenterons d'évaluer la contribution respective de la souscription et des revenus générés pour rendre compte de la croissance de l'actif net de Fondaction.

1.1. Une croissance réelle, mais plus faible que celle de la période précédente

Pour la phase présente de développement, l'actif net de Fondaction a connu une croissance significative puisque qu'il est passé de 877,6 millions de dollars au 31 mai 2011 à 1,49 milliard de dollars au 31 mai 2016, soit une augmentation de 612,4 millions (plus d'un demi-milliard) sur six ans, pour une augmentation annuelle moyenne de 102 millions par année ou encore une augmentation moyenne de 11 % par année. Pour la même période de temps, la souscription annuelle est passée de 149,7 millions de dollars (en 2011) à 191,3 millions (en 2016), une différence de 41,6 millions entre

3. La croissance du PIB du Canada fut de 3,0 % pour 2011 (Québec : 2,0 %), de 1,9 % pour 2012 (Québec : 1,5 %), de 2,0 % pour 2013 (Québec : 1,0 %), de 2,4 % pour 2014 (Québec : 1,4 %), de 1,2 % pour 2015 (Québec : 1,2 %) (Statistique Canada, 2014; Institut de la statistique du Québec, 2016b; pour les années 2010 à 2014 et pour l'année 2015, voir Institut de la statistique du Québec, 2017, p. 34).

4. Pour l'année 2015, la croissance économique au Canada a été décevante « en raison d'une récession technique dans les deux premiers trimestres », mais pour 2016, on a relevé une légère accélération pour le Québec (Desjardins, 2016, 2015, p. 8 et 10).

ces deux souscriptions, soit une augmentation annuelle moyenne de 4,6 %. De même, le nombre total d'actionnaires, qui était de 107 320 en 2011, s'élève à 131 417 en 2016, soit une augmentation nette de 24 097 actionnaires sur six ans (nouveaux actionnaires desquels on a soustrait les rachats) ou encore de 4 016 actionnaires en moyenne par année, soit une augmentation de 3,7 % par année. Les conditions plus favorables pour l'actionnaire (crédit d'impôt) et pour Fondaction (plafond annuel plus élevé pour le montant annuel à recueillir) ont favorisé ces augmentations.

En effet, deux mesures fiscales peuvent avoir contribué à cette augmentation du montant des souscriptions et du nombre des actionnaires. Il s'agit du taux des crédits d'impôt accordé aux actionnaires et du plafond annuel des émissions d'actions fixé par les gouvernements. En ce qui concerne la première mesure, rappelons qu'en 2009 Fondaction a obtenu une augmentation de 10 points de pourcentage des crédits d'impôt de la part du gouvernement du Québec (pour un total de 25 %) afin de l'aider à atteindre plus rapidement un actif net de 1,25 milliard de dollars, seuil jugé alors nécessaire pour réduire les frais d'exploitation et améliorer son rendement. Ce crédit d'impôt québécois, qui est revenu à 15 % lorsque le seuil visé a finalement été atteint, a été bonifié par l'ajout de 5 points de pourcentage pour un total de 20 %, jusqu'au 31 mai 2016 (RA 2015, p. 40). Plus récemment, cette bonification a été confirmée pour Fondaction jusqu'au 31 mai 2018 en raison de sa contribution au développement durable conformément à sa mission (RA 2016, p. 22). Pour ce qui est de la deuxième mesure, le gouvernement du Québec a augmenté le plafond des émissions d'actions, qui est passé de 150 millions de dollars pour 2011-2012 à 175 millions pour 2012-2013, à 200 millions pour les années financières 2013-2014 et 2014-2015, à 225 millions pour 2015-2016 et à 250 millions pour 2016-2017 et 2017-2018 (RA 2012, p. 17; RA 2015, p. 36; RA 2016, p. 22). La cible du 1,25 milliard de dollars a été atteinte le 31 mai 2014 et dépassée l'année suivante alors que l'actif net s'élevait à 1,36 milliard et que les frais d'exploitation avaient été historiquement les plus bas (2,3 %) et le rendement du Fonds avait été le plus élevé (5,5 %) depuis les premiers investissements en entreprise en 1998[5]. Plus récemment, une cible plus élevée s'est imposée, soit celle d'un seuil minimal[6] de 3 milliards de dollars pour s'assurer d'un rendement satisfaisant et avoir des frais de gestion moins élevés (Fondaction, 2014a).

5. Avant 1998, la situation est difficilement comparable. En effet, en 1996 et 1997, le rendement de Fondaction était respectivement de 10,86 % et de 9,89 %, mais pendant ces années, il n'avait investi dans aucune entreprise et le personnel était très réduit.

6. « La marche de Fondaction CSN vers un seuil minimal de 3 milliards de dollars doit se poursuivre. […] Il est à noter que le Fonds de Solidarité de la FTQ a atteint le niveau des 2 % en matière de frais d'exploitation en rapport avec l'actif net moyen, lorsque ce dernier a dépassé les 2,8 G$ en 1999 » (Fondaction, 2014a, p. 8-9).

Les soutiens fiscaux apparaissent nécessaires pour la pérennité de l'institution financière et la pleine réalisation d'objectifs plus exigeants que ceux mis en avant par les fonds privés de capital de risque (Deloitte, 2013). Ces préoccupations se sont affirmées avec plus d'acuité dans la conjoncture des dernières années, à commencer par l'incertitude concernant les crédits d'impôt consentis par le gouvernement fédéral qui avait annoncé en 2013 leur réduction progressive de 5 points de pourcentage par année jusqu'à leur disparition complète en 2017. Pour les élections prévues en 2015, les deux grands partis d'opposition, le PLC et le NPD, avaient promis de rétablir ce crédit d'impôt. À la suite de la victoire du PLC obtenue le 19 octobre 2015, le ministre des Finances du Canada, Bill Morneau, a annoncé officiellement le rétablissement des crédits d'impôt fédéraux de 15 %, le 22 mars 2016. Cette décision politique a été facilitée par l'appui quasi unanime que les fonds de travailleurs québécois ont reçu non seulement des syndicats mais aussi de tous les partis politiques québécois, des entreprises privées et même de plusieurs associations patronales (Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2013).

Si les conditions fiscales offertes par le gouvernement du Québec ont favorisé la croissance de Fondaction, cette dernière est néanmoins très inférieure à celle de la période précédente, qualifiée de forte croissance (2001 à 2010). Comme le montre bien le tableau 4.1, la croissance de l'actif de Fondaction a été de 11,6 % par année en moyenne, entre 2011 et 2016, soit presque trois fois moins que le pourcentage de 31,8 % par année en moyenne obtenu au cours de la période précédente, soit de 2001 à 2010. La croissance des investissements à impact économique (capital de développement) entre 2011 et 2016 est comparable à celle de l'actif pour la même période, soit une moyenne de 12,5 % par année, ce qui est environ quatre fois moins que celle des années 2001 à 2010, qui était alors de 43,5 % en moyenne par année. Le pourcentage moyen d'augmentation annuelle du montant de la souscription entre 2011 et 2016 a également été inférieur à celui de la période précédente, soit 6,9 % comparativement à 15,5 %. Enfin, l'augmentation du nombre d'actionnaires pour la période actuelle est également nettement inférieure à celle de la période précédente, soit 3,7 % en moyenne par année comparativement à 18,7 %. Ces différences relevées dans les taux de croissance de l'actif, le montant de la souscription, le montant du capital de développement et le nombre d'actionnaires peuvent surprendre, car les conditions fiscales et la conjoncture économique de la période précédente étaient moins intéressantes que celles de la période présente (avec le crédit d'impôt amélioré du gouvernement du Québec et l'élévation à partir de 2012 du montant total de la souscription).

Tableau 4.1

Comparaison de la croissance de la période 2001-2010 avec celle de la période 2011-2016

	2001 À 2010 (10 ans)	2011 À 2016 (6 ans)
ACTIF NET	167,1 M$ en 2001 699,4 M$ en 2010 Augmentation : 31,8 % (moyenne annuelle*)	877,6 M$ en 2011 1,49 G$ en 2016 Augmentation : 11,6 % (moyenne annuelle)
SOUSCRIPTION ANNUELLE	54,7 M$ en 2001 139,7 M$ en 2010 Augmentation : 155,4 % (totale sur 10 ans)	149,7 M$ en 2011 191,3 M$ en 2016 Augmentation : 27,7 % (totale sur 6 ans)
INVESTISSEMENTS QUÉBÉCOIS À IMPACT ÉCONOMIQUE (capital de développement)	89,1 M$ en 2001 477,3 M$ en 2010 Augmentation : 435,6 % sur 10 ans 43,5 % (moyenne annuelle)	572,5 M$ en 2011 1 003,0 M$ en 2016 Augmentation : 75,2 % sur 6 ans 12,5 % (moyenne annuelle)
NOMBRE D'ACTIONNAIRES	34 727 actionnaires en 2001 99 672 actionnaires en 2010 Augmentation : 187 % sur 10 ans 18,7 % (moyenne annuelle)	107 320 actionnaires en 2011 131 417 actionnaires en 2016 Augmentation : 22,4 % sur 6 ans 3,7 % (moyenne annuelle)

* Les données en chiffres absolus proviennent des rapports annuels de Fondaction pour les dates considérées. Dans notre tableau, le pourcentage d'augmentation totale est calculé par la différence entre la valeur de l'année 2010 et celle de 2001 rapportée à la valeur de 2001. La moyenne annuelle est calculée en divisant l'augmentation totale par le nombre d'années considérées et non par un calcul prenant les données de chacune des années. Nous avons procédé de la même façon pour la période allant de 2011 à 2016, soit une période de cinq ans.

Source : Fondaction, rapports annuels pour les années visées.

1.2. Des frais d'exploitation inférieurs et des rendements supérieurs à ceux observés au cours de la période précédente

Deux séries de données de la période actuelle sont nettement supérieures à celles de la période précédente ; il s'agit de celles concernant les rendements et la réduction des frais d'exploitation. L'atteinte d'une taille critique combinée à une amélioration de l'efficience organisationnelle a contribué à la réduction des frais d'exploitation par rapport à l'actif net. On pourrait dire qu'il s'agit là d'une économie d'échelle, bien qu'elle s'accompagne d'une augmentation des coûts liée à la croissance de l'actif, par exemple les dépenses liées au nombre d'actionnaires et à la croissance des actifs sous gestion, sans oublier le nombre d'entreprises soutenues. Au cours des six dernières années, la réduction du pourcentage des frais d'exploitation par rapport à l'actif net a été plus notable dans les deux dernières années. Ainsi, les charges étaient de 3,2 % en 2011, 2,9 % en 2012, 2,8 % en 2013, 2,8 % en 2014, 2,3 % en 2015 et 2,2 % en 2016 (toujours au 31 mai

de l'année concernée). Entre la première année financière et la dernière de la présente période, on voit une amélioration d'un point de pourcentage, ce qui est considérable. Le pourcentage moyen au cours de ces six années a été de 2,6 % alors qu'au cours de la période précédente, celle allant de 2001 à 2010, il avait été de 4,2 % en moyenne, soit une réduction de 1,6 point de pourcentage entre les deux phases.

Au cours de l'exercice qui s'est terminé le 31 mai 2016, les frais d'exploitation ont atteint 32,2 millions de dollars. Selon les grandes catégories de ces charges, les trois plus importantes sont l'administration (43,0 %), les frais d'investissements (33,3 %) et les frais de souscription et de services aux actionnaires (20,6 %), alors que l'amortissement n'est que de 3 % (tableau 4.2). Mais comme les frais d'administration en 2015 ne représentaient que 30,8 % des frais d'exploitation, on peut penser que l'internalisation de la gestion des dossiers des actionnaires, auparavant confiée en sous-traitance, est responsable d'une partie de cette augmentation de 12,2 points de pourcentage en une année (sans pouvoir être plus précis).

Tableau 4.2

Frais d'exploitation : comparaison des types de frais pour les années financières 2011 et 2016 (au 31 mai)

ANNÉE FINANCIÈRE / TYPE DE FRAIS	2010-2011	2015-2016
Frais de souscription et services aux actionnaires	9 550 098 $ (38,2 %)	6 634 203 $ (20,6 %)
Frais d'investissements et autres investissements	8 469 828 $ (33,9 %)	10 723 452 $ (33,3 %)
Frais d'administration	5 420 159 $ (21,7 %)	13 840 099 $ (43,0 %)
Amortissement	993 671 $ (4,0 %)	954 974 $ (3,0 %)
Taxe sur le capital	559 332 $ (2,2 %)	—
TOTAL	24 993 088 $ (100 %)	32 192 728 $ (100 %)
Pourcentage des charges/actif net	3,2 %	2,2 %

Source : RA 2015-2016, p. 52 ; RA 2010-2011, p. 62.

Par ailleurs, si l'on compare le pourcentage des diverses catégories de frais d'exploitation de la dernière année, 2016, avec celui de la première année de la phase actuelle, 2011, on note que deux catégories de frais d'exploitation ont connu des variations très fortes (tableau 4.2). En premier lieu,

les frais concernant la souscription et les services aux actionnaires ont diminué considérablement, une réduction de 17,6 points de pourcentage (20,6 % des frais d'exploitation en 2016 et 38, 2 % en 2011) en raison de l'internalisation de la gestion des dossiers des actionnaires. En deuxième lieu, les frais d'administration ont connu une augmentation presque équivalente ; ils représentaient 21,7 % des frais totaux d'exploitation en 2010-2011 alors qu'ils s'élèvent à 43,0 % en 2016 (on peut supposer que cela a un lien avec la réduction des frais pour la souscription et les services aux actionnaires). En examinant l'ensemble des frais d'exploitation, on constate que les autres catégories de frais n'ont pas varié de manière significative, au cours des six dernières années, y compris les frais d'investissement (la taxe sur le capital ayant disparu des données fournies sous le titre de charges d'exploitation) (RA 2016, p. 52).

Enfin, en ce qui concerne les frais pour les salaires et les charges sociales, ils sont répartis dans plusieurs catégories et, en chiffres absolus, ils ont augmenté au cours des six dernières années, passant de 13 023 778 $ en 2011 à 19 471 544 $ en 2016 (31 mai), soit une augmentation de 6 447 766 $ sur six ans (RA 2011, p. 62 ; RA 2016, p. 83). Cette augmentation est également significative par rapport à l'ensemble des frais d'exploitation pour les deux années considérées, soit 60,5 % des charges d'exploitation de 2015-2016 et 52,1 % pour 2010-2011, une augmentation de 8,4 points de pourcentage. Une partie de cette augmentation provient sans doute du rapatriement des activités liées à la gestion des dossiers des actionnaires, de la réduction des frais de garde, de la tenue du registre et de la fiducie puisque cela a entraîné l'embauche de personnel (RA 2014, p. 80).

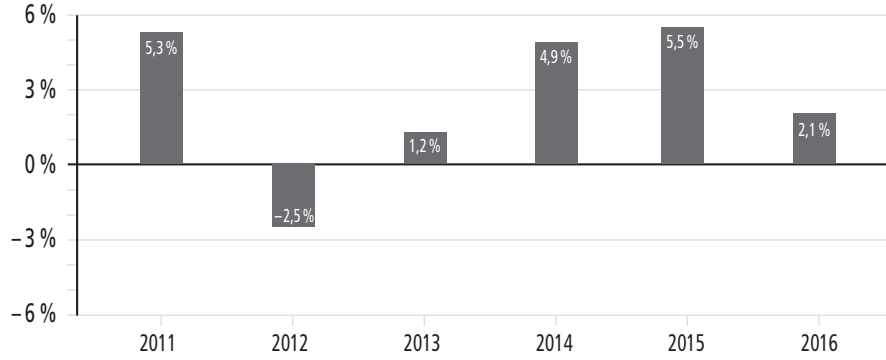
Par ailleurs, les rendements de la période actuelle ont été plus stables et plus satisfaisants pour Fondaction, soit 5,3 % pour 2011, –2,5 % pour 2012 (le seul exercice à rendement négatif), 1,2 % pour 2013, 4,9 % pour 2014, 5,5 % pour 2015 et 2,1 % pour 2016 (au 31 mai dans tous les cas), soit une moyenne annuelle de 2,8 % de rendement pour les six années (figure 4.1). Ce rendement place Fondaction dans le deuxième quartile comparativement aux fonds privés alors qu'il était dans le troisième pour la période précédente (Deloitte, 2013). Si l'on considère que le rendement annuel moyen pour la période précédente était de –2,9 % (RA 2010, p. 25), l'écart entre les deux est donc de 5,7 points de pourcentage. On peut donc dire que les rendements de la période actuelle sont nettement supérieurs à ceux de la période précédente[7]. Enfin, en raison des crédits d'impôt, le rendement pour l'actionnaire a été beaucoup plus élevé, soit 22,96 %

7. Si l'on considère que la période actuelle se poursuit, il est intéressant de relever que pour 2016-2017, le rendement de Fondaction tel qu'annoncé dans les médias est de 7,6 %, ce qui est plus que respectable.

de rendement sur cinq ans et 10,24 % sur une période de dix ans (RA 2016, p. 45) alors qu'au 31 mai 2010 le rendement était de 10,97 % sur cinq ans et de 4,03 % sur dix ans (RA 2010, p. 25).

Figure 4.1

Rendement annuel de Fondaction (2011 à 2016)



Source : RA 2015, p. 42 ; RA 2016, p. 1.

Sur une période de six ans, soit de 2011 à 2016, la valeur accumulée et l'équivalent de rendement composé annuel pour l'actionnaire de Fondaction dépassent l'indice S&P TSX composé, selon les calculs de la planificatrice financière de Plandaction, Marie-Frédérique Savard. Ainsi, la valeur accumulée s'élève à 30 595,41 $ pour Fondaction comparativement à 12 723,45 $ pour l'indice S&P TSX composé. L'équivalent de rendement composé annuel est de 33,14 % pour Fondaction comparativement à 6,92 % pour l'indice S&P TSX composé (Savard, 2017, p. 4). Comme ces données portent sur une période de six ans, il faut se rappeler que les actionnaires de Fondaction ne peuvent retirer cette épargne avant leur retraite à moins de conditions bien précises. Avec le temps, l'effet des crédits d'impôt ne disparaît pas, mais il tend à baisser lorsque l'on compare le rendement sur une période de cinq ans avec celui d'une période de dix ans et *a fortiori* si l'on va au-delà[8]. Enfin, comme les crédits d'impôt vont à l'actionnaire et non à Fondaction lui-même, le rendement de ce dernier est nécessairement toujours inférieur.

8. Sur une période de 20 ans, une déboursé net de 1 000 $ par un actionnaire de Fondaction chaque année à partir de 1996 jusqu'à 2016 donne un équivalent de rendement composé annuel de 7,21 % comparativement à 6,88 % pour l'indice S&P TSX pour la même période et de 1,71 % pour les Obligations d'épargne du Canada (Savard, 2017, p. 5).

En somme, la croissance de Fondaction pour la phase actuelle (2011-2016) a été clairement moins forte que celle de la phase précédente (2001-2010). En revanche, Fondaction a réussi à atteindre les objectifs fixés au cours de la période précédente, soit une baisse des charges d'exploitation et une amélioration des rendements (pour l'actionnaire et, dans une moindre mesure, pour Fondaction lui-même). Eu égard à ces deux dernières dimensions, les résultats sont supérieurs à ceux de la période précédente. Des économies d'échelle avec l'augmentation de l'actif net ont été réalisées, mais une amélioration de l'efficience organisationnelle a également été observée (Deloitte, 2013). Nous y reviendrons dans la dernière section de ce chapitre consacrée à la gouvernance. Enfin, comme l'augmentation de l'actif net a constitué une priorité et qu'une nouvelle cible a été proposée, il peut être intéressant de voir comment la souscription et les revenus ainsi générés y ont contribué.

1.3. Contribution de la souscription et des bénéfices à la croissance de l'actif net

Contrairement à la plupart des fonds privés de capital, qui ont une durée de vie relativement courte (généralement autour d'une dizaine d'années), les fonds fiscalisés tel Fondaction sont en principe d'une durée illimitée, ce qui permet des entrées régulières de capitaux et des investissements relativement continus. Un fonds fiscalisé n'est pas éternel pour autant, comme on a pu l'observer avec la disparition de la plupart des fonds de travailleurs dans le reste du Canada. Les crédits d'impôt n'augmentent pas le rendement de Fondaction, mais contribuent indirectement à la croissance de son actif en incitant les actionnaires à y investir une partie de leur épargne, voire davantage. L'aide ainsi accordée par l'État peut être justifiée pour des raisons d'intérêt collectif et même d'intérêt général, bien que tous n'en soient pas convaincus (comme on l'a vu avec le gouvernement Harper). Dans ce contexte, il nous semble intéressant d'examiner la contribution respective du montant de la souscription et celui des bénéfices à la croissance de l'actif.

Comme le montre le tableau 4.3, le montant des souscriptions totales augmente en fonction du plafond autorisé par le gouvernement pour le montant total de la souscription pour une année donnée. En effet, le montant des souscriptions pour les années correspondantes suit de près le plafond autorisé (ce dernier n'est pas toujours facile à atteindre avec précision en raison de la priorité accordée à la retenue sur le salaire par rapport aux contributions forfaitaires). Ainsi, les souscriptions de 2011 et 2012 ne s'éloignent guère du plafond de 150 millions de dollars. De même, celles de l'année 2013 s'approchent du plafond de 175 millions de dollars et celles des années financières 2014, 2015 et 2016 du plafond

de 200 millions (RA 2012, p. 17). Ainsi, l'élévation du crédit d'impôt pour une année donnée aura un effet limité si le plafond ne dépasse pas celui de l'année précédente. On peut donc dire que la croissance de la souscription totale est directement affectée par le plafond autorisé.

En outre, pour bien apprécier la partie de la souscription totale qui contribue à la croissance de l'actif net, il faut soustraire les rachats annuels d'actions pour obtenir la souscription nette. Le tableau 4.3 révèle qu'entre 2011 et 2016 les rachats ont doublé, passant de 45,2 millions de dollars (soit 30,2 % de la souscription totale) à 92,8 millions (soit 48,5 % de la souscription totale) alors que la souscription totale de 2016 n'a augmenté que de 27,7 % par rapport à celle de 2011. En conséquence, au cours des six dernières années, la souscription nette a stagné autour d'une moyenne annuelle de 105 millions de dollars, même si la souscription totale, qui était de 149,7 millions en 2011, s'est élevée à 191,3 millions en 2016, soit une moyenne annuelle de 175,9 millions par année.

Tableau 4.3

Montant des souscriptions et des rachats de 2011 à 2016 (au 31 mai)

ANNÉE (31 mai)	MONTANT TOTAL DES SOUSCRIPTIONS	MONTANT DES RACHATS D'ACTIONS	MONTANT NET DE SOUSCRIPTION
2011	149,7 M$	45,2 M$ (30,2 %)	104,5 M$ (69,8 %)
2012	154,9 M$	61,1 M$ (39,4 %)	93,8 M$ (60,6 %)
2013	169,8 M$	64,1 M$ (37,7 %)	105,7 M$ (62,3 %)
2014	198,1 M$	80,1 M$ (40,4 %)	118,0 M$ (59,6 %)
2015	192,1 M$	80,2 M$ (41,7 %)	111,9 M$ (58,3 %)
2016	191,3 M$	92,8 M$ (48,5 %)	98,5 M$ (51,5 %)
TOTAL 2011-2016	1 055,9 M$ (100 %)	423,5 M$ (40,1 %)	632,5 $ M$ (59,9 %)
Moyenne annuelle	175,9 M$	70,5 M$	105,4 M$

Source : Fondaction, rapports annuels pour les années visées.

Avec l'amélioration des rendements, les bénéfices nets s'ajoutent à la souscription nette pour la croissance de l'actif net, comme on peut le constater pour la période de 2011 à 2016. D'une part, la souscription nette (105 millions de dollars en moyenne annuellement) fournit toujours le montant le plus élevé comparativement au montant des bénéfices nets (31 millions en moyenne annuellement). D'autre part, même si les bénéfices nets sont plus variables (à l'instar des rendements),

leur importance relative par rapport à la croissance de l'actif net augmente. Ainsi, la souscription nette représentait 11,9 % de l'actif net en 2011 alors que ce pourcentage a constamment baissé pendant les autres années pour atteindre 6,6 % de l'actif net en 2016. Par ailleurs, les bénéfices nets sont plutôt volatiles, passant de –2,5 % en 2012 à 5,5 % en 2015 alors qu'ils avaient été de 5,3 % en 2011 (tableau 4.4). On peut donc conclure que, même s'il a été en baisse depuis les six dernières années, le montant de la souscription nette demeure la contribution la plus élevée pour la croissance de l'actif net. Cependant, il n'est pas impensable que les bénéfices nets devancent pour une année donnée la contribution de la souscription nette, si les premiers augmentent d'un point de pourcentage par rapport aux bénéfices des meilleures années et que la seconde diminue d'un point de pourcentage par rapport à ses contributions les plus basses, par exemple[9]. Quoi qu'il en soit, les bénéfices nets sont déjà devenus une composante significative de la croissance de l'actif net de Fondaction.

Tableau 4.4

Contribution de la souscription et des bénéfices nets à la croissance de l'actif net (2011-2016)

ANNÉE (31 mai)	ACTIF NET (en M$)	SOUSCRIPTION NETTE (moins les rachats) (en M$)	BÉNÉFICES NETS (en M$)	RENDEMENT ANNUEL (%)
2011	843,2$	100,4$ (11,9%)	39,4$ (4,9%)	5,3%
2012	914,6$	93,7$ (10,2%)	–22,2$ (–2,4%)	–2,5%
2013	1 032$	105,7$ (10,2%)	11,7$ (1,1%)	1,2%
2014	1 200$	117,9$ (9,8%)	53,4$ (4,4%)	4,9%
2015	1 362$	111,9$ (8,6%)	74,4$ (5,5%)	5,5%
2016	1 490$	99,5$ (6,6%)	29,9$ (2,0%)	2,1%
Total		629,1$ (77,1%)	186,6$ (22,9%)	

Source : Fondaction, rapports annuels pour les années visées.

9. Dans les meilleures années, comme en 2015, le montant des bénéfices nets s'approche de celui de la contribution de 74,4 millions de dollars (5,5 % de l'actif net) comparativement à 111,8 millions (8,6 % de l'actif net) pour la souscription nette. En 2016, cette dernière ne représente que 6,6 % de l'actif net.

Enfin, il est certain que le crédit d'impôt est un facteur déterminant dans le calcul des nouveaux actionnaires, mais pour contribuer à l'augmentation de l'actif net de Fondaction, il doit être combiné à l'élévation du plafond annuel autorisé de la souscription totale. Comme la capacité d'épargne des actionnaires contribuant à partir de la RSS est limitée, il faut recruter de nouveaux actionnaires pour augmenter l'actif net de Fondaction. Cela nous invite à considérer plus attentivement les actionnaires et certaines de leurs caractéristiques.

1.4. Augmentation du nombre d'actionnaires : un défi pour la croissance de l'actif

Nous examinerons d'abord la croissance du nombre d'actionnaires de Fondaction (notamment son augmentation nette et celle de la retenue sur le salaire, qui a été privilégiée dès le départ), puis quelques-unes de leurs caractéristiques (p. ex. l'âge, le sexe et la région) et, enfin, l'importance de la CSN pour stimuler l'adhésion de ses membres. Ce faisant, nous devrions être en mesure de comprendre que l'augmentation du nombre d'actionnaires constitue encore un défi pour Fondaction, d'autant plus que la cible d'une taille de 3 milliards de dollars d'actif est retenue.

1.4.1. Une augmentation annuelle nette du nombre d'actionnaires de moins en moins élevée

L'ajout net de nouveaux actionnaires est une priorité pour Fondaction, d'autant plus que la croissance de l'actif net l'est explicitement, « notamment par l'accroissement de l'épargne par retenue sur le salaire » (RA 2013, p. 32). Cependant, cette priorité est reliée à la mission de ce fonds de travailleurs qui a pour objectif générique de fournir une épargne-retraite accessible et peu coûteuse et qu'il y a toujours des travailleurs et travailleuses non couverts ou qui le sont insuffisamment. Cet objectif s'impose lorsque l'on considère que 47 % des travailleurs québécois, soit approximativement 1,9 million de travailleurs, « ne participent à aucun régime collectif, peu importe sa forme déterminée, cotisation déterminée, régime enregistré d'épargne-retraite collectif, etc. » (Comité d'experts sur l'avenir du système de retraite québécois, 2013, p. 2). De plus, « les travailleurs travaillent […] moins longtemps, pour financer une retraite plus longue : au Québec, entre 1970 et 2009, la part de la période de vie au travail dans la vie totale est passée d'environ 60 % à 45 % » (Comité d'experts sur l'avenir du système de retraite québécois, 2013, p. 2). Les régimes complémentaires sont indispensables pour une retraite décente puisque les régimes de base (sécurité de vieillesse) et le régime obligatoire des rentes du Québec (RRQ) sont insuffisants. Certains parlent d'une régression des régimes de retraite au Canada où les réformes se sont

faites par sédimentation, une réforme s'ajoutant à l'autre comme strate ou étage[10] (Lafleur, 2015). Cette situation devrait entraîner des modifications importantes aux régimes existants (sécurité à la vieillesse et RRQ), mais des véhicules tel Fondaction conservent une pertinence en fournissant une épargne volontaire complémentaire accessible et moins coûteuse. D'ailleurs, « un très grand nombre des actionnaires de Fondaction ne participent à aucune forme d'épargne collective » (Létourneau, RA 2015, p. 2). Enfin, le nouveau régime volontaire d'épargne-retraite (RVER) qui avait été annoncé comme une solution ne semble pas répondre aux attentes[11].

Le nombre de nouveaux actionnaires s'élève à 14 524 au 31 mai 2016, mais l'augmentation nette n'est que de 3 685 actionnaires comparativement à l'année précédente (tableau 4.5). Si l'on examine la colonne des nouveaux actionnaires, on peut voir qu'ils se chiffrent à environ 15 000 par année, avec une baisse pour les deux dernières années. Comme le nombre de rachats tourne autour de 10 000 pour la plupart des six dernières années, il s'ensuit une augmentation nette moyenne d'environ 5 000 actionnaires par année, ce qui inclut une baisse marquée pour les deux dernières années (3 574 en 2015 et 3 685 en 2016). Cette situation n'a évidemment pas

Tableau 4.5

Croissance du nombre d'actionnaires (2011 et 2016)

ANNÉE	NOUVEAUX ACTIONNAIRES	NOMBRE DE RACHATS	AJOUT NET D'ACTIONNAIRES	TOTAL DES ACTIONNAIRES
2010-2011	15 779	8 151	7 628	107 320
2011-2012	16 648	10 130	6 518	113 838
2012-2013	17 391	10 549	6 842	120 680
2013-2014	15 995	11 517	4 478	125 158
2014-2015	13 524	9 950	3 574	128 732
2015-2016	14 524	10 604	3 685	131 417
Moyenne par année sur 6 ans	15 643	10 150	5 493	

Source : Fondaction, rapports annuels pour les années visées.

10. Au lieu d'une réforme en profondeur, on a ajouté des étages au système canadien de retraite, qui en compterait maintenant six : 1) Pension de la sécurité de vieillesse du Canada ; 2) Régime des rentes du Québec ; 3) Régime complémentaire de la retraite ; 4) Régimes enregistrés de retraite (REER, RVER, régime de pension agréé collectif [RPAC], compte de retraite immobilisé [CRI], fonds enregistré de revenu de retraite [FERR]) et compte d'épargne libre d'impôt (CELI) ; 5) Autres actifs et revenus ; 6) Supplément de revenus garanti (Lafleur, 2015).

11. On parle même d'« un probable fiasco des RVER » (Le Cours, 2016).

échappé à la direction de Fondaction, dont la troisième des six orientations stratégiques pour 2016-2019 est d'« augmenter la souscription nette par la priorisation de l'épargne systématique, par un réseau de distribution performant et renforcé ainsi que par des services efficients aux actionnaires » (RA 2016, p. 28).

1.4.2. La retenue sur le salaire (RSS) et la cotisation forfaitaire

La RSS a été priorisée parce qu'elle rend la cotisation des actionnaires plus régulière d'une année à l'autre et en même temps plus accessible et moins coûteuse. Pour ces raisons, lorsque le plafond annuel est en voie d'être atteint, les « souscriptions forfaitaires » sont suspendues (RA 2015, p. 36). Par ailleurs, les contributions annuelles à partir de la RSS sont moins élevées, en raison de la capacité limitée d'épargne des travailleurs.

Pour les six dernières années, les rapports annuels fournissent des données sur les montants et parfois sur le nombre d'actionnaires ayant choisi la RSS. En 2011, les contributions forfaitaires moyennes sont plus élevées que celles réalisées à partir de la RSS, soit 3 774 $ par actionnaire comparativement à 2 329 $ pour les RSS, une différence de 1 445 $ (Deloitte, 2013). En 2016, cette différence est encore plus élevée puisqu'elle atteint 1 915 $, toujours en faveur de la contribution forfaitaire. Ainsi, la RSS moyenne en 2016 est inférieure à celle de 2011, soit 42 $ de moins, alors que la contribution forfaitaire de 2016 est plus élevée que celle de 2011, soit 408 $ de plus.

Le tableau 4.6 fournit le nombre des actionnaires qui ont souscrit soit à partir de la RSS, soit par contributions forfaitaires, nous donnant ainsi le nombre total des actionnaires ayant souscrit en 2011, soit 60 885 actionnaires, et en 2016, soit 68 227 actionnaires. Compte tenu du nombre total

Tableau 4.6

Comparaison de la cotisation par RSS avec la cotisation forfaitaire (2011 et 2016)

	RSS			COTISATION FORFAITAIRE		
ANNÉE	NOMBRE D'ACTIONNAIRES AYANT SOUSCRIT	SOUSCRIPTION TOTALE RSS (en M $)	SOUSCRIPTION MOYENNE RSS	NOMBRE D'ACTIONNAIRES AYANT SOUSCRIT	SOUSCRIPTION TOTALE (en M $)	SOUSCRIPTION MOYENNE
2011	45 093 (74 %)	103,0 $	2 329 $*	15 792 (26 %)	59,6 $	3 774 $*
2016	50 487 (74 %)	115,5 $	2 287 $	17 990 (26 %)	75,6 $	4 202 $

* Données tirées de Deloitte, 2013.

Source : RA 2016, p. 4.

d'actionnaires pour ces deux années (107 320 actionnaires en 2011 et 131 417 en 2016), on en déduit que 46 435 actionnaires n'ont pas fait de nouvelles souscriptions en 2011 (soit 43,2 %) et qu'en 2016 leur nombre s'élève à 63 190 (soit 48,1 %), soit une augmentation de 4,9 points de pourcentage. On peut supposer que certaines contributions à partir de la RSS ne sont pas reconduites d'une année à l'autre.

Comme le tableau 4.7 l'indique (voir la colonne de gauche), le nombre de cotisants par RSS a augmenté de 2,2 points de pourcentage au cours des trois premières années alors que pour les trois dernières années, soit de 2014 à 2016, on observe une baisse de 3 points de pourcentage. De même (voir la colonne de droite), le montant total des souscriptions faites selon la RSS de 2011 à 2016 a augmenté en chiffres absolus tous les ans, sauf en 2016 avec une baisse de 12 millions de dollars par rapport à l'année précédente. Selon Jean Marcotte, analyste financier à Fondaction (voir la note 12), cette baisse de 2016 pourrait être expliquée par plusieurs facteurs dont « la perte du crédit du fédéral et les négociations de travail au gouvernement de même que des changements dans la mesure des RSS *versus* l'historique ». Par ailleurs, le pourcentage de la contribution par RSS par rapport au montant total de la souscription pour la même année (toujours colonne de droite du tableau 4.7) peut varier d'une année à l'autre. Sur six ans, la baisse d'une année par rapport à l'autre a pu atteindre 7,7 points de pourcentage en 2014 et 5,9 points de pourcentage en 2016 alors que la croissance a été de 6,5 points de pourcentage en 2012 et de 4,4 en 2015. Au total,

Tableau 4.7

Nombre des RSS et du montant de leurs contributions annuelles de 2011 à 2016

ANNÉE	RSS / NOMBRE TOTAL D'ACTIONNAIRES (%)	MONTANT RSS / NOMBRE TOTAL DES SOUSCRIPTIONS (en $ et %)
2011	40 580 / 107 320 (37,8 %)	90,1 M$ / 149,7 M$ (60,1 %)
2012	44 781 / 113 838 (39,3 %)	103,2 M$ / 154,9 M$ (66,6 %)
2013	48 542 / 120 680 (40,2 %)	118,5 M$ / 169,8 M$ (69,7 %)
2014	49 045 / 127 755 (38,4 %)	122,9 M$ / 198,1 M$ (62,0 %)
2015	48 348 / 128 732 (37,5 %)	127,7 M$ / 192,1 M$ (66,4 %)
2016	46 546 / 131 417 (35,4 %)	115,7 M$ / 191,3 M$ (60,5 %)

Source : Toutes les données proviennent des rapports annuels, à l'exception du nombre d'actionnaires ayant cotisé par RSS au cours de l'année, qui nous a été fourni par Jean Marcotte[12].

12. Ces chiffres concernant les actionnaires qui ont contribué par RSS au cours de l'année (et non pas les dossiers ouverts mais non cotisants) nous ont été fournis par Jean Marcotte, analyste financier de Fondaction (courriel 3 mai 2017).

il n'y a pas une variation à sens unique, les montants oscillant entre 60,1 % et 69,7 % du total des souscriptions. Enfin, le nombre d'actionnaires souscrivant au moyen de RSS par rapport au nombre total d'actionnaires est en baisse au cours des trois dernières années après avoir atteint 40,2 % en 2013 (colonne de gauche).

1.4.3. Quelques caractéristiques des actionnaires : sexe, âge et région

Les femmes qui sont actionnaires de Fondaction sont un peu plus nombreuses et en légère augmentation par rapport aux hommes : elles représentent 50,8 % des actionnaires de Fondaction en 2011 et 51,4 % en 2016, une augmentation de 0,6 point de pourcentage sur six ans. Si l'on recule en 2002, les hommes étaient plus nombreux que les femmes, et représentaient 52,4 % des actionnaires (RA 2002, p. 21). Il y a donc eu un renversement de situation : la proportion des femmes a augmenté de 3,8 points de pourcentage sur un peu moins de 15 ans. La variable genre devrait être examinée avec plus d'attention, car elle n'est pas sans conséquence pour la contribution à l'épargne-retraite volontaire. On sait que l'espérance de vie des femmes est plus élevée de trois années. À cela s'ajoute une division du travail marquée par les rapports de genre et des rémunérations fortement contrastées en dépit d'une préoccupation pour plus d'équité, sans oublier des comportements différenciés quant à l'épargne et la prévoyance. Les femmes sont moins bien rémunérées, y compris pour une même profession (Boulet, 2014 ; Secrétariat de la condition féminine, 2010). Par ailleurs, même si les écarts salariaux entre les femmes et les hommes sont encore trop importants, une réduction de cet écart peut être observée depuis quelques années (Drolet, 2011). Comme les rapports annuels ne fournissent pas plus d'informations, il est difficile pour nous de voir concrètement comment le genre influe sur la souscription.

Lorsqu'il est question de retraite, l'âge est une variable de première importance. Cependant, sur une période de six ans, comme le montre le tableau 4.8, les variations sont faibles. L'actionnaire moyen a vieilli de six mois en six ans, la moyenne d'âge étant passé de 48,5 ans en 2011 à 49,0 en 2016. Les variations entre les différentes catégories d'âge (et regroupement de catégories) sont également faibles. D'abord, elle est presque nulle pour les 39 ans et moins. Ensuite, le poids des 40-54 ans a diminué de 4,1 points de pourcentage par rapport à 2011 alors que celui des 55 ans et plus a augmenté de 3,5 points de pourcentage pendant la même période. Si l'on compare l'année 2002 à l'année 2016 (au 31 mai encore une fois), soit à environ 15 ans de distance, les différences sont fortes. La population actuelle des actionnaires de 55 ans et plus est beaucoup plus nombreuse (les 55 ans et plus représentent aujourd'hui 38,4 % de la population par

rapport à 14,5 % en 2002, un écart de 23,9 points de pourcentage) alors que les 40-54 ans sont beaucoup moins nombreux qu'en 2016 (39,7 % aujourd'hui par rapport à 56,1 %, soit un écart de 16,4 points de pourcentage). Les 39 ans et moins sont aussi moins nombreux aujourd'hui, mais l'écart est moins important que pour les deux autres catégories (21,9 % aujourd'hui par rapport à 29,4 % en 2002, soit un écart de 7,5 points de pourcentage). On comprendra ainsi pourquoi le nombre des rachats d'actions est devenu plus important aujourd'hui. C'est en outre une indication que Fondaction est dans une phase de maturité.

Tableau 4.8

Âge des actionnaires de Fondaction

ANNÉE	ÂGE MOYEN	MOINS DE 30 ANS ET 30-39 ANS	40-49 ANS ET 50-54 ANS	55-59 ANS ET 60 ANS ET PLUS
2011	48,5	4,5 % + 16,8 % = 21,3 %	24,5 % + 19,3 % = 43,8 %	20,3 % + 14,6 % = 34,9 %
2012	48,9	5,8 % + 16,0 % = 21,8 %	23,6 % + 18,8 % = 42,4 %	20,6 % + 15,2 % = 35,8 %
2013	48,9	4,5 % + 17,5 % = 22,0 %	23,1 % + 18,2 % = 41,3 %	20,7 % + 16,0 % = 36,7 %
2014	48,8	5,1 % + 17,6 % = 22,7 %	22,8 % + 18,0 % = 40,8 %	20,7 % + 15,8 % = 36,5 %
2015	48,9	4,7 % + 17.7 % = 22,4 %	22,8 % + 17.8 % = 40,6 %	20,5 % + 16,5 % = 37,0 %
2016	49,0	4,5 % + 17,4 % = 21,9 %	22,9 % + 16,8 % = 39,7 %	20,7 % + 17,7 % = 38,4 %
2002	n. d.*	8,5 % + 20,9 % = 29,4 %	38,6 % + 17,5 % = 56,1 %	10,5 % + 4,0 % = 14,5 %

* Non disponible (n. d.) dans le rapport annuel 2002, les actionnaires ont été regroupés par groupe d'âge, et cela ne permet pas de dégager une moyenne précise de l'âge moyen pour l'ensemble des actionnaires (RA 2002, p. 21).

Source : Fondaction, rapports annuels pour les années visées.

Pour compenser ce nombre de rachats à la hausse, on peut se demander si le recrutement de nouveaux actionnaires ne passerait pas par une analyse de l'actionnariat en fonction des régions puisque certaines semblent avoir mieux réussi que d'autres[13]. Les données fournies par les rapports annuels permettent de classer les régions à partir du pourcentage d'actionnaires qu'on y retrouve. Sous cet angle, en 2015, la Montérégie (18,6 % des actionnaires de Fondaction), la région de Montréal (18,5 %) et celle de la Capitale-Nationale (13,3 %) arrivent en tête. Cependant, par rapport à leur population active, les régions de la Montérégie et de Montréal sont devancées par cinq autres régions. Ainsi, le nombre d'actionnaires de la région de Montréal représente 2,1 % de sa population active et celui de la Montérégie, 2,8 %. Par ailleurs,

13. Sans négliger le fait que Fondaction, comme d'ailleurs la CSN, n'a pas le même ancrage dans les diverses régions du Québec.

les cinq régions qui arrivent en tête lorsque ramenées à leur population active sont le Saguenay–Lac-Saint-Jean, où les actionnaires de Fondaction représentent 6,4 % de sa population active, la Côte-Nord (y compris le Nord-du-Québec) avec 4,9 %, la Capitale-Nationale avec 4,1 %, l'Estrie avec 3,9 %, la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine avec 3,7 %. La seule région qui a un pourcentage inférieur à la région de Montréal est celle de l'Outaouais avec 1,5 % (voir la colonne de droite du tableau 4.9). Autrement dit, même si elle compte parmi les premières pour son nombre d'actionnaires, la région de Montréal arrive avant-dernière

Tableau 4.9

Pourcentage des actionnaires selon la population active des régions du Québec (2015)

RÉGION DU QUÉBEC	POURCENTAGE DES ACTIONNAIRES DE FONDACTION PAR RÉGION – 31 MAI 2015 (NOMBRE D'ACTIONNAIRES)	POURCENTAGE DE LA POPULATION ACTIVE DES ACTIONNAIRES DE FONDACTION – 2e TRIMESTRE 2015 (POPULATION ACTIVE TOTALE)
Bas-Saint-Laurent (01)	1,9 % (2 446)	2,7 % (88 500)
Saguenay–Lac-Saint-Jean (02)	7,0 % (8 969)	6,4 % (140 100)
Capitale-Nationale (03)	13,3 % (17 207)	4,1 % (419 500)
Mauricie (04)	3,1 % (3 990)	3,2 % (123 400)
Estrie (05)	5,0 % (6 436)	3,9 % (165 900)
Montréal (06)	18,5 % (23 149)	2,1 % (1 084 800)
Outaouais (07)	2,6 % (3 347)	1,5 % (216 100)
Abitibi-Témiscamingue (08)	1,4 % (1 802)	2,3 % (77 600)
Côte-Nord (09) et Nord-du-Québec (10)	2,0 % (2 774) [1,9 % + 0,1 %]	4,9 % (55 500)
Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine (11)	1,2 % (1 545)	3,7 % (41 400)
Chaudière-Appalaches (12)	4,3 % (5 535)	2,3 % (236 200)
Laval (13)	5,2 % (6 694)	2,9 % (226 600)
Lanaudière (14)	6,6 % (8 496)	3,0 % (278 800)
Laurentides (15)	6,7 % (8 625)	2,5 % (337 200)
Montérégie (16)	18,6 % (23 704)	2,8 % (821 000)
Centre-du-Québec (17)	2,6 % (3 347)	2,6 % (127 400)
TOTAL	100 % (128 732 actionnaires)	100 % (4 439 900 – population active totale du Québec)

Source : Nos calculs, à partir de Fondaction, RA 2015 ; Institut de la statistique du Québec, 2015.

pour le pourcentage de ses actionnaires par rapport à sa population active. Enfin, si la proportion des actionnaires de Fondaction dans la région de Montréal était aussi importante que dans la région de Lanaudière (3,0 % de sa population active), le nombre d'actionnaires y passerait de 23 149 à 32 544 pour 2016. Encore mieux, si la région de Montréal avait imité la région de l'Estrie (3,9 % de sa population active), le nombre d'actionnaires de la région de Montréal aurait atteint 42 307, soit une augmentation de 19 158 actionnaires.

Lorsqu'on tient compte de la population active, il semble que le nombre d'actionnaires de Fondaction pourrait être augmenté, y compris dans des régions où les actionnaires sont les plus nombreux en chiffres absolus. Cela dit, il faut bien voir que d'autres facteurs expliquent ces différences, notamment la concurrence variable des institutions financières selon les régions de même que la présence plus ou moins forte de la CSN et de Fondaction dans les régions. Cette dernière explication s'impose d'autant plus que le recrutement des actionnaires en milieu de travail repose sur une structure militante. Le nombre de RF a déjà été d'environ 1 000, mais plusieurs n'étaient pas actifs. Depuis 2011, alors qu'on a procédé à une réorganisation, on compte désormais environ 750 RF. Comme nous l'expliquait Jonathan Valois, alors à l'emploi de Fondaction (entrevue, 2012), «*une nouvelle structure a été mise sur pied*» en 2011 avec quatre coordinations : l'Ouest du Québec, l'Est du Québec (Québec, Bas-Saint-Laurent), Montréal-Laval-Montérégie, l'Estrie et la Mauricie. Un directeur-adjoint a été ajouté avec comme «*tâche essentiellement les syndicats CSN*». La coordination regroupe la formation, l'information militante et les communications avec les RF et les RFR.

En 2015, 700 RF sont présents dans 2 400 des 4 200 établissements où l'on retrouve des membres de la CSN. Comme les membres de la CSN se répartissent assez également entre le privé (49,2 %) et le public (50,8), les établissements privés (78,9 %) sont beaucoup plus nombreux (et donc petits) que les établissements publics (21,2 %) moins nombreux, mais plus gros[14]. On peut supposer que les 1 800 établissements où l'on ne retrouve pas de RF sont plutôt des établissements privés que publics.

1.4.4. Appartenance syndicale des actionnaires et engagement de la CSN

Comme le tableau 4.10 le montre, le nombre d'actionnaires membres de la CSN a baissé au cours des deux dernières années en chiffres absolus, notamment par rapport à 2013 et 2014. De plus, eu égard au nombre total

14. Voir Institut de la statistique du Québec, 2013, et Jasmin-Tucci, 2015, p. 12.

d'actionnaires, les membres de la CSN ont perdu 7,3 points de pourcentage en 2016 par rapport à 2011, ce qui est non négligeable. Par ailleurs, le pourcentage des actionnaires membres d'autres syndicats se maintient autour de 11 %, à l'exception d'un pic à 13 % en 2012. Lorsqu'on additionne le pourcentage des membres de la CSN et ceux des autres syndicats, on observe une baisse très significative de 8,6 points de pourcentage entre 2011 et 2016. Enfin, ce sont surtout les « sans mention syndicale ou non spécifié » qui ont connu l'augmentation la plus forte du pourcentage d'actionnaires, soit une hausse de 8,6 points de pourcentage.

Tableau 4.10

Appartenance syndicale des actionnaires de Fondaction

ANNÉE	CSN (% et nombre)	AUTRES SYNDICATS (%)	TOTAL DES SYNDICATS (%)	SANS MENTION SYNDICALE OU NON SPÉCIFIÉ (%)
2011	49,8 % (53 445)	12,4 %	62,2 %	37,8 %
2012	49,5 % (53 211)	13,0 %	62,5 %	37,5 %
2013	48,6 % (58 650)	12,8 %	61,4 %	38,6 %
2014	46,6 % (58 533)	10,8 %	57,4 %	42,6 %
2015	45,0 % (57 929)	11,9 %	56,9 %	43,1 %
2016	42,5 % (55 852)	11,1 %	53,6 %	46,4 %

Source : Fondaction, rapports annuels pour les années visées.

Si l'on compare avec la période précédente, soit celle des années 2001 à 2010, la baisse des membres de la CSN est beaucoup plus forte de même que la hausse des sans mention syndicale . Ainsi, en 2002, les membres de la CSN représentaient à eux seuls 68,1 % des actionnaires, soit 18,3 points de pourcentage de plus qu'en 2011 et 25,6 points de plus qu'en 2016. De même, en 2006, les membres de la CSN représentaient à eux seuls 62,7 % des actionnaires, soit 12,9 points de pourcentage de plus qu'en 2011 et 20,5 de plus qu'en 2016. En somme, les membres de la CSN ont représenté près des deux tiers des actionnaires de Fondaction (en 2002 et un peu moins en 2006) alors que depuis 2011 jusqu'à aujourd'hui, ils en constituent moins de la moitié (49,8 % en 2011 et 42,5 % en 2016). Même en ajoutant les autres syndiqués aux membres de la CSN, leur proportion dépasse à peine 50 % (53,6 % de tous les actionnaires). En revanche, les « sans mention syndicale ou non spécifié » dépassent en 2016 le nombre d'actionnaires qui sont membres de la CSN alors qu'ils représentaient moins du quart (23,7 %) en 2002 et plus du quart (28 %) en 2006.

Pour un fonds de travailleurs dont la priorité est de recruter des actionnaires qui contribuent par la retenue salariale à partir d'une structure militante, ces données sont préoccupantes. En chiffres absolus, le nombre

d'actionnaires membres de la CSN est passé de 53 445 en 2011 à 55 852 en 2016, soit une augmentation de 2 407 (soit 4,5 % après six ans). Enfin, parmi les 325 000 membres de la CSN, on ne compte que 17,2 % qui sont actionnaires de Fondaction, soit un pourcentage beaucoup plus bas que celui estimé au départ.

Cinq informateurs, qui ont été officiers à la CSN ou qui y ont exercé des mandats avant de travailler à Fondaction ou de siéger à son conseil d'administration, nous ont fait deux commentaires quant à la contribution de cette centrale syndicale à la promotion de Fondaction. En premier lieu, certains insistent sur le lien avec la CSN, qu'ils considèrent comme indispensable à la réussite de Fondaction, notamment pour l'augmentation du nombre d'actionnaires provenant de la CSN :

> *L'avenir de Fondaction repose sur l'arrimage qu'il doit faire avec la structure militante syndicale, sinon il court à sa perte* (ancien RF, 2012).

> *Ce sont les militants à la souscription dans les syndicats locaux qui sont les principaux piliers de Fondaction* (un membre du CA, 2013).

En deuxième lieu, d'autres relèvent que les militants et les officiers de la CSN seraient peu intéressés à faire la promotion de Fondaction au sein de la centrale (tout en ajoutant que la situation s'est améliorée avec la nouvelle génération) :

> *Un des problèmes qui se posent, c'est l'absence de réflexe chez les conseillers syndicaux de la CSN pour suggérer aux syndicats d'investir dans les fonds de pension, Fondaction ou Bâtirente* (un ancien gestionnaire de Fondaction).

> *Il y a aussi des résistances importantes du côté de la CSN et des officiers, tant à l'exécutif que dans certaines fédérations* (ancien RF, 2012).

> *Il me semble que, de « l'autre côté » (désignant ainsi l'édifice de la CSN), il devrait en faire la promotion* [de Fondaction] (ancien membre du CA, 2012).

Enfin, comme l'indique Claudette Carbonneau, qui a été présidente de la CSN et de Fondaction de 2001 à 2011, les comités thématiques à la CSN sont de plus en plus rares (p. ex. il n'y a plus de comité de la condition féminine). Il ne faut pas se surprendre qu'il n'y ait pas de comité Fondaction, mais la plupart des 750 représentants de Fondaction dans les milieux de travail sont bien des militants syndicaux (entrevue de Carbonneau, 2012). C'est ce que confirme également l'actuel président de la CSN, Jacques Létourneau, également président de Fondaction (entrevue, 2017). Ce dernier considère que la synergie entre les deux organisations constitue toujours un défi.

En conclusion, Fondaction n'a sans doute pas fait le plein de sa clientèle cible comme actionnaires, soit celle des membres de la CSN et des caisses d'économie. Chose certaine, Fondaction ne dépassera pas le taux actuel des membres de la CSN qui souscrivent sans mettre des efforts

additionnels, voire différents dans un contexte où le taux de syndicalisation est stagnant, sinon à la baisse. Ces efforts, qui pourraient passer par un renforcement de la collaboration entre la CSN et Fondaction, seraient les moins coûteux et surtout les plus conformes à la mission de ce fonds (l'autonomie des deux organisations étant respectée, chacune agissant dans le sens de sa mission respective). De même, des ententes de partenariat pourraient être conclues avec d'autres syndicats que ceux de la CSN ou même avec des associations professionnelles.

Enfin, la catégorie d'actionnaires qui a augmenté le plus au cours de la période de « seconde croissance » est celle intitulée « sans mention syndicale », qui est passée entre 2011 et 2016 de 37,8 % à 46,4 %, devenant même plus nombreuse que celle des actionnaires membres de la CSN, qui représente 42,5 % de l'ensemble des actionnaires. L'arrimage avec cette catégorie montante pourrait permettre une croissance importante, surtout si l'on considère que la priorité ne lui a pas été accordée jusqu'ici. De plus, le fait qu'on retrouve, parmi les actionnaires de cette catégorie, des prélèvements initiés individuellement permettant des prélèvements systématiques réguliers ou débits préautorisés (DPA) laisse entrevoir de nouvelles pistes susceptibles d'apporter des contributions plus régulières (Jean Marcotte, courriel mai 2017). En 2015, les DPA ont contribué pour 8 657 741 $ de souscription (Jean Marcotte, courriel mai 2017). On peut supposer que ces DPA proviennent plutôt des travailleurs et des travailleuses que des rentiers. Si l'on veut une croissance qui assure en même temps la poursuite des objectifs spécifiques de ce fonds de travailleurs, cette ouverture au grand public pourrait s'accompagner d'une intensification du recrutement du côté de la CSN et des autres syndicats, voire des travailleurs sans appartenance syndicale (ce qui permet de tenir compte de l'évolution du marché du travail). Enfin, ce qui est nouveau dans la présente phase de maturité, c'est que le rendement de Fondaction est devenu un facteur significatif de la croissance de l'actif, ce qui fait que cette dernière repose moins sur la souscription qu'auparavant.

2. Des investissements plus diversifiés et des effets structurants plus cohérents

La croissance de Fondaction combinée à sa maturité se révèle dans ses investissements d'une manière de plus en plus concrète. Le fait de disposer maintenant de plus de un milliard[15] de dollars pour des investissements

15. Au 31 mai 2016, les investissements à impact économique québécois (déboursés et engagés) « s'élevaient à 1,003 milliard de dollars à la juste valeur » (RA 2016, p. 40). Le montant déboursé est de 842,9 millions de dollars (RA 2016, p. 40).

à impact économique québécois lui permet d'être de plus en plus proactif et d'être plus aligné sur ses objectifs spécifiques. Notons que les décisions relatives aux autorisations et déboursements relèvent du conseil d'administration et du comité exécutif selon la nature de la demande. Par ailleurs, « aucun membre du conseil d'administration ne participe au processus conduisant à l'examen de la pertinence d'une recommandation aux instances par les comités de l'investissement, ni n'est membre, à l'exception du président-directeur général, d'un de ces comités » (RDD 2014-2016, p. 37).

Du côté du module Investissement, « personne ne peut décider seul d'un investissement ». En effet, « aucune limite d'investissement discrétionnaire n'est confiée aux membres de l'équipe de l'investissement, ni à la haute direction de Fondaction, à l'exception du processus d'autorisation d'un déboursé conservatoire donné aux cadres de l'investissement » (RDD 2014-2016, p. 36). Par conséquent, « aucun employé ne peut […] décider seul d'un investissement et ce, tant pour les fonds que pour les entreprises, à l'exception d'une limite de 150 000 $ octroyée aux cadres de l'investissement en cas de nécessité sous forme de déboursement conservatoire » (RDD 2014-2016, p. 37). On élimine ainsi le pouvoir d'influence d'un employé sur un dossier précis, car la recommandation faite au conseil d'administration émane du comité de l'investissement ou du comité de l'investissement – régions ressources, dont les membres proviennent de différents modules et de l'extérieur. Les membres du module Investissement ne sont pas passifs pour autant car ce sont eux qui font tout le travail lié aux activités d'investissement, non seulement l'établissement des premiers contacts avec les entreprises jusqu'à la conclusion de l'entente, mais également le repérage des secteurs à privilégier en lien avec des thématiques en cohérence avec la mission de Fondaction et ses objectifs spécifiques.

Dans cette seconde section, nous verrons d'abord comment l'investissement a été repensé en fonction des nouveaux moyens dont dispose Fondaction, mais aussi des opportunités en regard des grands enjeux sociétaux que problématisent sans doute différemment le développement durable et la finance sociale et responsable et, plus largement, l'économie sociale. Par la suite, nous examinerons comment les investissements à impact économique québécois se déploient selon ses trois grandes catégories (les investissements directs en entreprise, le portefeuille des EQPC et les fonds d'investissement partenaires et spécialisés). Enfin, nous terminerons par les autres investissements ou placements, soit la partie sécuritaire, qui relève de gestionnaires externes et non du module Investissement.

2.1. Un repositionnement de l'investissement : une vision intégrative et plus précise

Les rendements positifs obtenus au cours de la période actuelle, notamment à partir de l'investissement dans les entreprises, résultent en partie des mesures correctives apportées à partir de 2005 (voir le chapitre 3) et des apprentissages réalisés depuis, mais également d'un repositionnement à partir d'une vision en plus grande cohérence avec les objectifs spécifiques. Pour Morin (entrevue, 2012), la vision devait reposer sur deux « *pattes* » : celle de la gestion participative, qui permet d'« *assumer une responsabilité sociale* », et celle de l'environnement et plus largement du développement durable. Elle ajoutait que Fondaction en était « *à une deuxième étape, celle où on va se demander avec qui on veut travailler* » (entrevue de Morin, 2012).

Dans ce contexte, une première planification stratégique des activités d'investissement sur trois ans, soit couvrant la période 2013-2016, a été amorcée au sein du module Investissement. Comme, en 2011, les investissements n'étaient pas suffisamment rentables, il fallait à l'avenir réviser les stratégies de manière à ce qu'il y ait « *moins d'investissements plus risqués et plus d'investissements solides* ». La question à se poser était donc la suivante : « *Comment investir et intervenir dans ce qu'il y a de meilleur ?* » (entrevue de Morin, 2016). Par conséquent, la première planification a servi à poser des bases à cette fin, soit partir de concepts pour construire un portefeuille qui tienne compte des enjeux prioritaires et dont les investissements seraient cohérents entre eux, tout en faisant place à la réflexivité nécessaire à la réalisation d'interventions éclairées. Dans cette perspective, « *on passe de l'intuition à l'intention, des coups de cœur à des choix raisonnés* » (entrevue de Morin, 2016).

C'est en avril 2015 que débute la deuxième planification stratégique de l'investissement pour la période allant du 1er juin 2016 au 31 mai 2019. La démarche de cette deuxième planification de l'investissement, qui s'est terminée en mars 2016, révèle l'accélération qui s'est produite au sein du module Investissement depuis quelques années. En premier lieu, on retrouve une façon plus systématique de travailler à partir d'un groupe de travail et de la collaboration des autres modules ou de consultants dont Frank Escobès[16] de Bluenove (cofondateur d'Imagination for

16. Frank Escobès avait été consulté en 2012 alors qu'il présidait Imagination for People/Imagination citoyenne, une plateforme Web collaborative vouée à l'innovation sociale et sociétale. Bien connu comme promoteur de l'entreprise sociale et maintenant des innovations ouvertes, Escobès est devenu en 2012 un des *fellows* canadiens d'Ashoka promoteur de l'entrepreneuriat social. Il est aussi l'auteur de plusieurs articles parus dans le *Huffington Post Québec* entre 2012 et 2014. Il est maintenant *Executive Chairman* du Groupe Bluenove dont Fondaction est actionnaire depuis 2012 (1 882 988 $). Bluenove, qui a des bureaux à Montréal et à Paris, fournit du conseil et des services dans les domaines de l'innovation ouverte et de l'intelligence collective.

people/Imagination citoyenne). En deuxième lieu, le positionnement prend en considération les grandes tendances que sont les changements climatiques, les inégalités sociales et les déplacements de population. Avec le souci d'apporter quelque chose à la société, l'intention sociétale doit être claire, comme on peut l'observer, dans le meilleur des cas, pour l'investissement d'impact (*investment impact*). En troisième lieu, comme on vient de le voir, un nouveau vocabulaire devient nécessaire, par exemple le « capital à finalité sociale » (*purpose capital*), le « haut rendement sociétal » et l'« analyse multicritère[17] ». En somme, un discours plus précis et plus circonscrit s'impose pour orienter l'activité, car le développement durable est trop générique, voire philosophique pour donner lieu à des mesures pour des projets très concrets. Désormais, tous les projets d'investissement doivent répondre à la question de leur intentionnalité sociétale (entrevue de Morency, 2016). Ce qui est nouveau, ce n'est pas la terminologie utilisée comme telle (car elle a cours dans le monde des fondations[18] privées et de l'entrepreneuriat social depuis une dizaine d'années), mais le fait qu'elle le soit pour l'investissement dans des entreprises pour la plupart privées (le plus souvent à capital-actions) et par un fonds de capital de risque et de développement.

Pour éviter la dispersion ou encore la fragmentation, le module Investissement classe désormais les investissements en trois catégories : 1) les enjeux des changements climatiques, dont l'efficacité énergétique ; 2) les enjeux sociaux et territoriaux, soit les gens et leur communauté, la démocratisation du travail, la santé et les services de proximité ; 3) les enjeux économiques et entrepreneuriaux, soit la transformation de l'entreprise, les emplois, les innovations et la productivité. L'enjeu des changements climatiques est le plus avancé avec des investissements tels Énergère, pour l'amélioration de la gestion énergétique des bâtiments, Fonds Biomasse Énergie, Coop Carbone, les investissements dans les technologies propres, l'environnement. En outre, la catégorie des enjeux sociaux et territoriaux a déjà donné lieu à plusieurs investissements dans l'économie sociale, comme en témoigne le portefeuille de Filaction, qui comprend de très nombreuses entreprises qui se préoccupent de cet enjeu (voir la liste des entreprises, RA 2016, p. 110-113).

17. Sur ce point, il faut bien voir que Fondaction est mieux outillé et plus autonome que la plupart des entrepreneurs sociaux (Bouchard et Lévesque, 2017 ; Lévesque, 2016).

18. « Le terme *investissement d'impact* a été inventé en 2007 » (Responsible Investment Association, 2017 ; MaRS et Purpose Capital, s. d.). Ce terme n'est pas sans lien avec la responsabilité sociale des entreprises parfois en liaison avec la philanthropie (Taskforce, 2014). Dans le milieu financier, l'expression a été problématisée principalement par JPMorgan (2010 ; Global Impact Investing Network [GIIN] et la Fondaction Rockfeller, 2010), d'où des critiques relativement vives (Baudet, 2013 ; Alix et Baudet, 2013 ; Alix, 2015 ; [GIIN] et la Fondaction Rockfeller, 2010).

Enfin, les enjeux économiques et entrepreneuriaux sont présents dans un grand nombre d'entreprises (voir également la performance économique, RDD 2014-2016, p. 40-51).

Ces divers enjeux permettent de marier les thématiques et les activités sectorielles. Dès lors, il est aussi possible d'examiner le portefeuille des investissements sous l'angle de l'impact carbone[19], par exemple, pour découvrir quelles sont les entreprises qui ont besoin d'être décarbonisées, d'acquérir des technologies propres pour y arriver ou encore de faire appel à de la formation et à des transferts de connaissances ou d'innovations. Ainsi, comme la chef de l'investissement nous l'a expliqué, les entreprises font face à plus d'un enjeu (entrevue de Morin, 2016). Si l'on représente ces enjeux par trois cercles, ces derniers peuvent se superposer partiellement à un seul endroit, mais aussi à trois endroits différents lorsque l'on considère leur superposition partielle en couple de deux comme dans le diagramme de Venn. Ainsi, une même entreprise peut prendre en considération à la fois la performance sociale, la performance économique et la pertinence sociale, mais au moins trois cas de figure sont aussi possibles comme lorsqu'une entreprise priorise deux dimensions : 1) le couple performance sociale et performance économique, 2) le couple performance économique et performance environnementale, 3) le couple performance sociale et performance environnementale. Sur la manière de concevoir et surtout de tenir compte des hybridations possibles, la direction de l'investissement a consulté des professionnels et des experts des autres modules de même que des RF et des RFR sans oublier le conseil d'administration. Enfin, elle tente maintenant d'en tenir compte à la fois pour la formation et pour le recrutement.

De plus, en articulant la pertinence au rendement, on détruit un mythe qui laisse supposer que ce qui est pertinent n'est pas performant économiquement. Au contraire, nous explique Stephan Morency, directeur de portefeuille principal (participations majeures) qui a relevé, avec son équipe, 77 créneaux « *vertueux* » (entrevue de Morency, 2016), pour de nombreuses entreprises, « *le rendement s'accompagne d'un impact positif dans le sens notamment de l'efficacité énergétique et de la réduction des gaz à effet de serre* [GES] ». Ainsi, l'équipe de participations majeures du module Investissement, qui a été formée au cours de l'année 2015, mise sur le développement d'une expertise sectorielle à « haut rendement sociétal » dans les domaines suivants :

19. Sur l'évaluation de la politique du Québec, voir Barrington-Leig, Tucker et Lara, 2015. En ce qui concerne la politique du Québec, les auteurs relèvent que les impacts à court terme sont faibles, mais pourraient être bénéfiques à long terme. Ils considèrent les effets sur les ménages, les industries et les travailleurs.

> l'efficacité énergétique, la réduction des gaz à effet de serre, la décontamination des sols, l'efficacité agroalimentaire, la gestion de l'eau, la prolongation de la vie utile des infrastructures, la technologies de l'éducation, la ville intelligente, les plateformes collaboratives, les technologiques de mobilisation (RDD 2015-2016, p. 44).

Dans ces domaines, la rentabilité ne s'apprécie pas toujours à court terme, mais sur le moyen et long terme, ce qui commande du capital patient.

Le choix de croiser les thématiques et les activités exige des approches transversales qui interpellent la structure de coordination à partir des modes d'action (entrevue de Morency, 2016). La nouvelle génération des entrepreneurs est plus sensible au discours d'une intentionnalité sociétale qui s'inscrit dans le développement durable. Le positionnement de l'investissement va aussi de pair avec une réorganisation du module Investissement, qui compte maintenant trois équipes : 1) une équipe des grands projets (Luc Villeneuve) ; 2) une équipe Montréal (Geneviève Bouthillier) ; 3) une équipe Québec (Claire Bisson). L'ensemble du module comprend 19 personnes : 1 chef de l'investissement (Geneviève Morin), 3 chefs adjoints ou adjointes (Geneviève Bouthillier, Claire Bisson et Luc Villeneuve), 11 directeurs ou directrices de portefeuille et 4 conseillers ou conseillères investissement. Les équipes se réunissent toutes les semaines, pendant une demi-journée. La chef d'investissement et les trois chefs adjoints sont des cadres (à la tête d'équipe). Les directeurs et directrices de portefeuille sont chargés d'un ensemble d'investissements. Le conseiller principal est chargé d'investissements simples (dette et peu de risque) alors que les autres conseillers et conseillères apportent leur soutien au directeur de portefeuille.

Enfin, les trois thématiques en liaison avec les activités qui s'y rattachent supposent l'analyse multicritère. Le référent d'analyse multicritère, dont la coordination a été confiée à Claude Normandin depuis 2013, « permet d'évaluer les pratiques et les impacts en matière de responsabilité sociétale » et de réaliser ainsi une triple reddition de comptes plus approfondie (RDD 2015-2016, p. 30 ; entrevue de Normandin, 2016). Cette initiative, qui est sous la responsabilité du président-directeur général, sera très utile pour l'évaluation de l'intentionnalité sociétale des projets d'investissement. En effet, pour le capital de développement, « le référentiel cherche à apprécier la conjugaison de l'impact sociétal du portefeuille global de Fondaction et celui des entreprises prises individuellement » (RDD 2014-2016, p. 30). Ce référentiel sera également très utile à Fondaction pour l'accompagnement des entreprises. De même, les entrepreneurs pourront « mieux identifier le caractère positif de leurs externalités ainsi que les impacts de leurs activités et de leurs processus sur les enjeux économiques, sociaux, environnementaux, territoriaux et culturels auxquels est confrontée la société québécoise » (RDD 2014-2016, p. 30).

Au module Investissement, on travaille donc à constituer des bases de données selon divers critères tirés soit d'analyses du capital de risque ou d'investissement (critère D pour Deloitte ; critère G pour Gilles Duruflé[20]) et de secteurs pour des projets prometteurs (E pour Escoubès). Ainsi, 160 données peuvent être regroupées pour rendre compte de six types de retombées : 1) le territoire et l'ancrage local ; 2) le social, dont la formation et la participation des personnes et groupes ; 3) la performance financière puisque Fondaction est un investisseur ; 4) l'environnement sous l'angle des enjeux et opportunités ; 5) l'économie et l'impact sur le Québec ; 6) la performance de l'entreprise (entrevue de Morin, 2016). En constituant une base de données aussi diversifiées, Fondaction sera mieux outillé pour faire des choix éclairés, mais également pour évaluer ses réalisations. Ces données seront donc précieuses aussi bien pour défendre ses réalisations que pour innover avec une intentionnalité sociétale comme horizon.

En somme, ce repositionnement permet à Fondaction de faire un pas de plus vers l'atteinte de ses objectifs spécifiques. En tenant compte de l'intentionnalité sociétale dans l'investissement, on va au-delà de la triple reddition de comptes puisqu'on place en amont le principe de l'articulation de la pertinence et du rendement en supposant que la force de la première (la pertinence) s'accompagnera de la durabilité du second (le rendement). Dans cette perspective, la RSE exige que l'entreprise ait une intentionnalité sociétale et donc qu'elle soit également une « entreprise sociale », au moins sous l'angle du capital de développement. Sans confondre l'entreprise sociale ainsi définie avec les entreprises d'économie sociale, le module Investissement se donne des outils pour évaluer la portée de chacune de ses entreprises , mais également celle de l'ensemble de son portefeuille. Le gouvernement du Québec a reconnu que Fondaction pouvait contribuer à sa politique de développement durable en lui accordant un crédit d'impôt de 5 % (Finance Québec, 2016, p. B 230-231). À l'échelle locale, les actions de la catégorie B, que Fondaction n'a pas utilisées jusqu'ici, pourraient être lancées pour « la cueillette d'épargne reliée à des projets spécifiques, en collaboration avec des partenaires de l'économie sociale et en appui aux expressions de solidarité locale » (RA 2015-2016, p. 2).

Enfin, le module Investissement exerce ainsi un certain leadership quant à l'image de Fondaction comme investisseur chef de file de la finance socialement responsable. Si la souscription a beaucoup insisté au cours des dernières années sur les avantages des crédits d'impôt, l'investissement esquisse les bases d'un discours misant davantage sur la pertinence sociétale des investissements, dotant ainsi d'un contenu

20. Gilles Duruflé est un consultant indépendant bien connu en matière de capital de risque. Il a réalisé plusieurs études sur le capital de risque et les fonds fiscalisés, y compris les fonds de travailleurs, Fondaction et Fonds de solidarité (Duruflé, 2013).

plus concret l'expression *donner du sens à l'argent*. Si l'introduction de la responsabilité sociétale selon l'approche de la GRI avait suscité certaines réticences en raison d'un surplus de travail que cela occasionnait pour les employés (voir le chapitre 3), le module Investissement semble maintenant apporter une contribution et aller plus loin dans le sens de la responsabilité sociale avec l'intentionnalité sociétale. Comme nous sommes au tout début d'un plan triennal, il faudra attendre quelques années pour voir comment se fera ce passage de l'intention à l'action (comme nous l'avons déjà indiqué, la période que nous étudions dans ce chapitre est loin d'avoir atteint son terme).

2.2. Le capital de développement : diversité des formes et effets structurants

Tous les investissements de Fondaction peuvent être réunis au sein de deux grands regroupements, soit les investissements à impact économique québécois, qui relèvent principalement du module Investissement, et les autres investissements ou placements (partie sécuritaire), qui se réalisent sur le marché financier à partir de firmes externes reconnues. La présente section concerne les investissements à impact économique québécois, le « cœur de la mission de Fondaction » (RA 2011, p. 25), qui comprend trois grandes catégories d'investissements, soit les investissements directs dans les entreprises québécoises, le portefeuille des EQPC et les fonds partenaires et spécialisés. À la différence des autres catégories d'investissements dans les entreprises, le portefeuille des EQPC est constitué d'entreprises cotées en Bourse, ce qui suppose une intervention sur les marchés financiers de la part de gestionnaires externes. Cette catégorisation, qui a été adoptée dès le début de l'investissement dans les entreprises (il y a maintenant 15 ans), n'a pas été révisée, même si quelques-unes des personnes interviewées ont mis en doute la pertinence de certaines catégories, notamment celle des EPQC et de certains fonds spécialisés.

2.2.1. Trois types d'investissements dans les entreprises québécoises

Comme on peut le voir dans le tableau 4.11, les pourcentages du montant des investissements des trois catégories de l'investissement à impact économique québécois peuvent varier de manière significative d'une année à l'autre, soit jusqu'à 7,4 points de pourcentage pour les fonds entre 2013 et 2014 ; 6,7 points pour les investissements en entreprise entre 2012 et 2013 ; et 5,6 points pour le portefeuille des EQPC entre 2013 et 2014. Les deux catégories qui reçoivent les montants les plus élevés sont les investissements directs en entreprise et les fonds partenaires et spécialisés :

les deux se partagent plus ou moins 80 % des montants investis en capital de développement. Les EQPC reçoivent autour de 20 %, plus souvent moins que plus. Voyons plus précisément chacune de ces catégories.

Tableau 4.11

Les investissements à impact économique québécois : trois groupes d'investissements (2011-2016)

ANNÉE	INVESTISSEMENTS DIRECTS EN ENTREPRISE	FONDS PARTENAIRES ET SPÉCIALISÉS	PORTEFEUILLE D'EQPC (cotées en Bourse)
2011	163,4 M$ (37,3 %)	34 fonds 198,9 M$ (45,1 %)	77,5 M$ (17,6 %)
2012	85 entreprises 204,2 M$ (41,0 %)	40 fonds 218,4 M$ (43,8 %)	76,0 M$ (15,3 %)
2013	83 entreprises 175,5 M$ (34,3 %)	41 fonds 248,0 M$ (48,7 %)	87, 2 M$ (17,0 %)
2014	83 entreprises 194,5 M$ (36,1 %)	43 fonds 223,0 M$ (41,3 %)	46 entreprises 121,9 M$ (22,6 %)
2015	88 entreprises 287,9 M$ (41,5 %)	46 fonds 273,4 M$ (39,4 %)	48 entreprises 132,8 M$ (19,1 %)
2016	93 entreprises 384,8 M$ (45,6 %)	49 fonds 312,4 M$ (37,1 %)	46 entreprises 145,7 M$ (17,3 %)

Note : Ces chiffres ont été validés par Amélie Laframboise, responsable au développement investissement de Fondaction.

Source : Fondaction, rapports annuels pour les années visées.

Les investissements directs dans les entreprises

Les investissements directs dans les entreprises représentent la catégorie la plus importante. Les rapports que Fondaction entretient avec les entreprises de cette catégorie sont ceux d'un partenariat et d'un accompagnement qui est à l'évidence exigeant pour les deux parties. De plus, c'est dans cette catégorie que figurent celles qui illustrent le mieux la contribution de l'investissement à la mission de Fondaction et à ses objectifs spécifiques. Pour les montants investis, les investissements directs en entreprise ont souvent été devancés par ceux réalisés dans les fonds partenaires et les fonds spécialisés (tableau 4.11), mais ils sont en tête pour les deux dernières années, avec respectivement 41,5 % en 2015 et 45,6 % en 2016 des montants déboursés de capital de développement. Cependant, le nombre

d'entreprises qui reçoivent ces investissements directs a plutôt connu une baisse au cours des dix dernières d'année. Dans la période précédente, le nombre d'entreprises ayant reçu des investissements directs s'élevait à 94 en 2002 et en 2004[21] alors que dans la période actuelle, le nombre d'entreprise est descendu à 72 en 2011 pour remonter à 93 en 2016.

Par ailleurs, les montants annuels investis dans les entreprises ont augmenté régulièrement. Ils étaient de 75 millions de dollars en 2005 alors qu'ils ont atteint 163,4 millions en 2011. Depuis cette date, ils ont grimpé à 384,8 millions de dollars en 2016, soit une augmentation de 221,4 millions au cours des six dernières années (une croissance moyenne de 22,5 % par année), ce qui est considérable. Comme le nombre d'entreprises n'a que très peu augmenté, l'investissement moyen par entreprise s'est élevé, passant de 2,2 millions de dollars en 2011 à 4,1 millions en 2016, soit une augmentation de 86,3 % sur six ans et de 14,3 % par année. Cependant, le montant moyen investi directement dans les entreprises pour une année ne rend pas compte de la réalité avec précision parce qu'il existe de très grands écarts entre les investissements réalisés au cours d'une même année.

Selon les informations fournies par les rapports annuels[22], il existe en effet des écarts considérables entre les investissements directs en entreprise. Ainsi, en 2011, on retrouve 23 nouveaux investissements, dont 11 pour un montant supérieur à 2 millions de dollars et 12 pour un montant de 2 millions et moins. Parmi les montants les plus élevés, relevons 10 millions de dollars pour Cogeco; pour les plus petits, 838 157 $ dans la Coopérative de Petit-Paris et 700 000 $ dans les Portes de garage le Clairon (RA 2012, p. 64-65). Dans le cas de Cogeco, un autre 10 millions de dollars sera ajouté par la suite pour un total de 20 millions. De même, en 2015, parmi les investissements les plus élevés, relevons 70 millions de dollars dans Agropur Coopérative et 8,7 millions dans Congébec Logistique (logistique alimentaire, « services réfrigérés »); parmi les investissements les plus petits, 650 000 $ dans Nubik inc. (services aux entreprises) et 680 638 $ dans le Groupe Maskatel LP (domaine de l'Internet) et 808 000 $ dans Quartz Nature inc. (parkas de duvet, design et fabrication) (RA 2016, p. 94). En somme, la moyenne des investissements directs ne fait pas état des écarts qui peuvent être aussi considérables.

21. Voir, au chapitre 3, le tableau 3.1.

22. Pour chacune des années, nous avons examiné la liste des investissements dans les entreprises (en distinguant les fonds partenaires et spécialisés des entreprises). Ainsi, nous avons considéré les données pour 2015 dans le rapport de l'année suivante, en l'occurrence le rapport 2015-2016 et ainsi de suite pour les années précédentes, à l'exception de l'année 2016 dont les données proviennent du rapport 2015-2016.

L'augmentation du montant moyen des investissements par entreprise répond à la volonté avouée de réduire les frais d'exploitation, notamment l'accompagnement et le suivi des entreprises. En effet, il est plus coûteux de suivre et d'accompagner deux entreprises, dans lesquelles 1,5 million de dollars a été investi dans chacune que de le faire pour une seule dans laquelle 3 millions ont été investis. De plus, si l'on cherche des entreprises qui sont ou deviendront des chefs de file susceptibles d'influer sur leur secteur, les montants doivent être plus élevés que si l'on vise exclusivement le démarrage de nouvelles entreprises. En outre, les investissements moins importants peuvent être faits à travers d'autres véhicules plus appropriés. À cette fin, Fondaction a créé en 2000 Filaction, qui offre des financements de 500 000 $ et moins. En 2016, Filaction investit lui-même des montants dans 206 entreprises et dans 22 petits fonds[23] pour répondre à des projets provenant de clientèles ou communautés spécifiques. En raison d'objectifs relevant de l'intérêt général (p. ex. l'insertion sociale ou le développement de collectivités dévitalisées), ce fonds peut obtenir de l'État ou de fondations des soutiens financiers pour assumer les coûts de l'accompagnement et du suivi qui sont forcément élevés.

Enfin, les montants investis directement dans les entreprises le sont principalement sous forme d'actions et de parts ou encore de prêts et avances sans garanties. En 2011, les parts et actions représentent 73,7 % des investissements directs, les prêts et avances 24,5 % et les prêts et avances garantis, 1,8 % (RA 2012, p. 65). En 2016, le pourcentage des actions et parts a augmenté de 3,6 points de pourcentage pour se situer à 77,3 %, les prêts et avances non garantis ont diminué de 4,5 points en descendant à 20,5 % et les prêts et les avances garantis ont légèrement augmenté pour atteindre 2,2 % (RA 2016, p. 97). Pour terminer, les investissements directs en entreprise et dans les fonds spécialisés ont été performants au cours des deux dernières années (8,6 % au 31 mai 2016 et 9,2 % au 31 mai 2015), « conséquence entre autres des efforts visant à augmenter la portion investie sous forme de dette et d'actions privilégiées dans le portefeuille des investissements consentis, de la croissance des sommes investies et de la maturité du portefeuille » (RA 2016, p. 38 et 41). Relevons en outre que le rendement combiné des investissements directs en entreprise et des fonds partenaires et spécialisés a été très variable au cours des cinq dernières années, trois années de faibles pertes (– 0,6 % en 2012, – 2,8 % en 2013 et – 0,4 % en 2014) qui totalisent pour ces trois années une perte de 5,0 millions de dollars. En revanche, les trois années de rendement positif (13,7 % en 2011, 9,2 % en 2015 [50,2 millions] et 8,6 % en 2016 [51,6 millions])

23. Ces données sont détaillées sur le site de Filaction : <http://filaction.qc.ca/> (consulté le 30 juillet 2017). Par ailleurs, on trouve la liste de ces entreprises dans le rapport annuel 2014-2015 (RA 2015, p. 106-108) ainsi que des 22 fonds (RA 2015, p. 109).

ont amplement compensé ces pertes. Par conséquent, pour la période des six dernières années, les investissements directs dans les entreprises et dans les fonds ont produit un rendement brut qui peut être considéré comme très acceptable[24].

Les fonds partenaires et spécialisés

Les investissements de Fondaction dans les fonds partenaires et spécialisés sont devenus de plus en plus élevés, presque autant (et parfois plus) que ceux consentis aux investissements directs en entreprise. Au cours des six dernières années, le nombre de fonds partenaires et spécialisés est passé de 34 à 49, une augmentation de 15 fonds en quelques années (tableau 4.11). De plus, les montants alloués par Fondaction étaient de 198,9 millions de dollars en 2011 alors qu'ils ont atteint 312,4 millions en 2016, soit une augmentation de 114,5 millions ou de 57,5 % sur six ans ou 9,6 % par année. Cette croissance est peut-être forte, mais celle des investissements directs en entreprise l'est encore plus, soit de 22,5 % par année. Cependant, le groupe des fonds partenaires et spécialisés a mobilisé des montants plus importants que le groupe des investissements directs en entreprise jusqu'en 2014 (inclus). Ce n'est qu'en 2015 et 2016 que la totalité des montants investis directement dans les entreprises a dépassé les montants totaux consacrés aux fonds partenaires et spécialisés. Ainsi, la part des fonds partenaires et spécialisés dans le capital de développement était de 45,1 % en 2011 alors qu'elle est descendue à 37,1 % en 2016, soit une baisse de 12 points de pourcentage. En 2016, « le portefeuille des investissements dans les fonds partenaires ou spécialisés a procuré un rendement positif sur l'année grâce à leur performance et à des distributions compte tenu de la maturité de certains d'entre eux » (RA 2016, p. 41).

La moyenne des investissements par fonds est demeurée relativement stable puisqu'elle était de 5,8 millions de dollars au 31 mai 2011 et qu'elle était de 6,3 millions au 31 mai 2016, une augmentation de 0,5 million sur six ans. Cette moyenne des investissements dans les fonds est supérieure à celle de l'investissement direct en entreprise, qui est de 4,1 millions de dollars (voir sous-section précédente), soit une différence de 2,2 millions en 2016.

---

24. Peter van der Velden, président du réseau canadien de capital de risque, a affirmé devant le Comité sénatorial permanent des finances nationales qui examinait la pertinence de crédits d'impôt pour les fonds de travailleurs que les fonds de capital de risque aux États-Unis sont dans leur très grande majorité non rentables : « La vérité, c'est que 75 p. 100 des fonds ne sont pas rentables » (van der Velden, cité dans Comité sénatorial, 2013). Pour le Royaume-Uni, selon Geoff Mulgan (2015, p. XVI), qui s'appuie sur J. Lerner *et al.* (2011, p. 31 et 37-38), les rendements du capital de risque sont de 0 %. Une étude de la Kauffman Foundation sur des fonds de capital de risque en arrive à la conclusion que seulement une minorité est rentable (Mulcahy, Weeks et Bradley, 2012). La journaliste Deborah Gage (2012) du *Wall Street Journal* rapportait que trois jeunes entreprises en démarrage sur quatre (dans lesquelles le capital de risque investit) ne rapportent rien.

À certains égards, on peut considérer qu'un investissement dans un fonds est comparable à celui réalisé dans une entreprise puisque l'investissement, dans les deux cas, vise la création d'emplois et un rendement pour les actionnaires (retraités). Toutefois, le fonds constitue un intermédiaire entre Fondaction et l'entreprise qui recevra à terme les investissements. Les investissements dans un fonds peuvent contribuer à la diversification des investissements, mais également permettre d'atteindre des secteurs et des clientèles qui ne pourraient être soutenus autrement, sans oublier la possibilité d'agir sur l'écosystème financier et d'en tirer des connaissances et des soutiens utiles pour la réalisation des objectifs spécifiques.

Parmi les montants investis dans les fonds spécialisés et partenaires, il existe d'énormes écarts de sorte que la moyenne d'investissement par fonds est très éloignée de la médiane. Ainsi, pour les fonds partenaires, les montants les plus élevés investis au cours de la période 2011-2016 sont de 24 906 434 $ dans Filaction en 2011 et de 45 millions de dollars, un montant accordé en 2016 à un nouveau fonds dit « alternatif », le Fonds PGEQ (Programme des gestionnaires en émergence du Québec), dont la première ronde de financement visait 100 millions de dollars. Dans les deux cas, Fondaction est en mesure d'exercer une influence sur ces deux fonds, sans doute différemment, le premier étant un fonds partenaire relevant de l'économie sociale et créé sous son impulsion et le second, un fonds privé, qui s'engage à confier des mandats de 20 millions de dollars à des gestionnaires à choisir[25]. Enfin, un montant de 21 061 484 $ a été investi en 2013 dans le Fonds immobilier Redbourne III s.e.c. (société en commandite). Ces trois investissements réalisés entre 2011 et 2016 représentent des exceptions en raison de la hauteur des montants. Tous les autres investissements de cette période sont inférieurs à cinq millions de dollars. Parmi ces derniers, cinq investissements sont inférieurs à un million de dollars, le plus faible d'entre eux ayant été réalisé en 2011 dans Fonds d'amorçage Cycle C3E Capital s.e.c. pour un montant de 325 167 $. De tels investissements peuvent être très pertinents, comme c'est le cas de l'investissement de dix millions de dollars dans le Fonds Biomasse Énergie 1 s.e.c., un fonds partenaire spécialisé dans un domaine précis et d'avenir en ce qui concerne le développement durable, notamment l'énergie propre (entrevue de Beaulieu, 2017).

La distinction entre les fonds partenaires et les fonds spécialisés est très importante au regard de la capacité d'action de Fondaction. Dans le premier cas, Fondaction se retrouve le plus souvent à l'origine du fonds

25. « Le PGEQ a vu le jour en avril 2015 à l'initiative du Chantier entrepreneuriat de Finance Montréal. Son objectif est de confier des mandats de gestion à des firmes québécoises en démarrage ou de petite taille afin de les aider à percer le marché institutionnel. Le fonds initial, destiné à la stratégie de type traditionnel, réunira un actif de 200 M$ financé par différentes caisses de retraite » (Cloutier, 2015).

dans un rôle qui s'approche de celui du commanditaire ; dans le second cas, Fondaction peut être un investisseur dont l'influence est réduite, surtout quand il investit, dans un fonds déjà constitué, un montant qui n'en représente qu'un faible pourcentage du capital. Au regard des objectifs, les fonds partenaires permettent à Fondaction d'atteindre des clientèles et des territoires qui ne pourraient être atteints autrement et qui relèvent explicitement des objectifs spécifiques de Fondaction. Les fonds spécialisés sont orientés vers des domaines où Fondaction n'a pas l'expertise pour investir, comme c'est le cas de la biotechnologie, un secteur qui demande des compétences bien précises et dont la mise en valeur peut s'échelonner sur plusieurs années. Ces investissements dans les fonds spécialisés peuvent compléter les investissements directs selon les stades ou les secteurs d'activité. De plus, ces investissements permettent de participer au développement de compétences québécoises dans ces domaines et, par le fait même, donnent accès à ces compétences et à ces réseaux dont les retombées peuvent être intéressantes pour les entreprises partenaires (RA 2015, p. 37). Enfin, en 2016, « les fonds auprès desquels Fondaction assure la participation d'un représentant constituent 83,1 % des sommes investies au coût, en incluant les sommes engagées au 31 mai 2016 » (RDD 2014-2016, p. 43) alors que ce pourcentage n'était que de « 69,8 % au 31 mai 2014 » (RDD 2012-2014, p. 42).

Les entreprises québécoises à petite capitalisation (EQPC)

Le troisième groupe d'investissements est constitué d'un portefeuille d'EQPC qui est apparu dès le début des investissements à la fin des années 1990. Ce portefeuille a toujours été moins important que les deux autres. De 2011 à 2016, le montant alloué à ce portefeuille est passé de 77,5 millions de dollars à 145,7 millions, soit une augmentation de 68,2 millions (88 % sur six ans ou une moyenne de 14,6 % par année) (tableau 4.11). Cette augmentation est plus faible que celle des investissements directs dans les entreprises (135 % en six ans, une moyenne de croissance de 22,5 % par année), mais plus élevée que celle des fonds partenaires et spécialisés (57,5 % sur six ans ou 9,6 % par année). Comme nous l'avons vu dans la première section de ce chapitre, la période 2011-2016 en a été une de croissance, même si elle s'est révélée moins forte que celle des années 2001-2010.

Au cours des six dernières années, le pourcentage du portefeuille des EQPC a été assez stable puisqu'il était de 17,6 % de l'ensemble des investissements à impact économique québécois en 2011 et qu'il est de 17,3 % en 2016. Entre ces deux dates, on observe une baisse de 2,3 points de pourcentage entre 2011 et 2012 (15,3 % de l'ensemble du capital de développement), mais une remontée de 1,7 point en 2013 (17,0 % du capital de développement), puis une hausse de 5,6 points en 2014 (pour atteindre 22,6 %

du capital de développement), suivie d'une baisse de 3,5 points en 2016 (19,1 %) et d'une autre de 2,2 points en 2016 (17,3 %). Ce portefeuille est plus volatile (titres cotés en Bourse), mais il a l'avantage d'être plus liquide, ce qui explique sans doute des variations d'une année à l'autre, mais autour d'une moyenne de 20 %, quelques points au-dessus ou en-dessous. D'où sans doute son intérêt en tant que portefeuille qui permet la diversification et la liquidité des titres.

Le relevé réalisé le 31 mai 2016 (mais qui n'inclut pas les investissements effectués en 2016) établit la liste des 46 entreprises du portefeuille des EQPC avec la valeur de chacune au coût (d'où la différence avec la valeur donnée dans le tableau 4.11) (RA 2016, p. 98-99). Dans ce relevé, les cinq entreprises qui ont reçu les montants les plus élevés sont le Groupe WSP Global inc. (Genevar) avec 6 057 927 $, Yellow media ltée avec 5 777 757 $, Bombardier Produits récréatifs avec 5 746 071 $, Lunetterie New Look inc. avec 4 081 953 $, Éclairage Lumenpulse inc. avec 3 868 207 $. Les entreprises qui ont reçu les investissements les moins élevés sont Endo International (pharmaceutique) avec 60 300 $, Corporation Mariculture Global (Seafarms Corportation, Montréal) avec 196 398 $, Neptune Technologies & Bioressources inc. (transformation de l'huile de krill à Sherbrooke) avec 616 418 $, GLV inc. avec 960 744 $ et Société de minerai de fer New Milennium avec 1 066 259 $. À la différence des deux autres catégories d'investissements (investissements directs en entreprise et investissements dans les fonds partenaires et spécialisés), il n'existe pas d'écarts très élevés entre ces investissements puisqu'ils sont tous, à une exception près, inférieurs à six millions de dollars. Il s'agit donc de petites capitalisations (du moins sous l'angle de l'investissement), mais les actifs des entreprises peuvent être fortement contrastés.

Enfin, les rendements dégagés pour ce portefeuille ont été non seulement positifs mais également très élevés pour cinq années sur six (8,3 % en 2015-2016 ; 17,4 % en 2014-2015 ; 24,5 % en 2013-2014 ; 4,0 % en 2012-2013 ; 14,9 % en 2010-2011) alors qu'en 2011-2012 le rendement était négatif pour un sommet de 4,7 millions de dollars (–3,9 %). Sur les six années, le portefeuille des EQPC a obtenu un rendement annuel moyen de 10,9 % (14,7 millions de dollars par année) pour un total de 88,2 millions sur six ans. En somme, les investissements dans les EQPC, qui correspondent à moins de 20 % du capital de développement (sauf en 2014 avec 22,6 %), ont donné un rendement supérieur à celui obtenu par le 80 % restant des investissements à impact économique québécois, soit celui des participations directes dans les entreprises et des fonds partenaires et spécialisés. Ainsi, pour les deux dernières années, le rendement des EQPC a été de 8,3 % au 31 mai 2016 et de 17,4 % au 31 mai 2015, alors que ceux pour les investissements directs en entreprise et les fonds spécialisés ont été de 8,6 % en 2016 et de 9,2 % en 2015 (RA 2016, p. 38). Par ailleurs, le portefeuille

des EQPC n'est pas sans risque pour autant, comme le montre le rendement de –3,9 % obtenu en 2011-2012. Un comité relevant du conseil d'administration assure le suivi régulier de ce portefeuille et formule périodiquement des recommandations (RA 2016, p. 31).

2.2.2. Des effets structurants à diverses échelles

Le capital de développement selon les trois catégories que nous venons d'examiner entraîne une diversité d'effets non seulement à l'échelle des investissements pris individuellement, mais aussi à l'échelle des secteurs d'activité, des régions et du développement économique du Québec. Ces retombées sont exposées d'une manière plus analytique par Gilles L. Bourque dans le dernier chapitre de la seconde partie de cet ouvrage. De même, la contribution de ces investissements au regard du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises est l'objet d'un chapitre rédigé par une équipe de chercheurs sous la direction de Marie-France Turcotte (voir le chapitre 5). Pour notre part, nous nous en tenons à une présentation plutôt descriptive qui cherche à caractériser la dernière phase de développement de Fondaction comme phase de croissance modérée et de maturité. Enfin, la possibilité d'arrimer à du sociofinancement par actions de catégorie B orientées vers un projet ou une collectivité pourrait également permettre des innovations quant aux retombées des investissements directs (entrevue de Morency, 2016). Une possibilité, qui n'a pas été explorée jusqu'ici, mais qui demeure toujours présente (Beaulieu, cité dans St-Hilaire, 2016).

À l'échelle des entreprises et des investissements pris individuellement

Une étude de Deloitte montre que les fonds fiscalisés, tel Fondaction, sont capables d'obtenir de meilleurs rendements des entreprises dans lesquelles ils investissent en raison d'un effet de traitement résultant d'une offre de soutiens directs et indirects appropriés. Cet effet est rendu possible « par la mobilisation de compétences internes spécifiques (expertise financière, expertise sectorielle, etc.), ainsi que par le recours à des compétences externes fournies par des réseaux d'experts (administrateurs indépendants, gestionnaires de fonds associés ou de fonds internationaux, etc.) », d'où des soutiens internes et des soutiens externes (Deloitte, 2013). Plus concrètement, ces soutiens sont fournis dans les domaines de la gouvernance (conseil d'administration), de l'exploitation (spécialistes d'affaires et profil des équipes financières), des secteurs d'activité (spécialisation dans certains secteurs et recours à des experts de fonds spécialisés) et de l'international. De plus, comme Fondaction a été pionnier et qu'il est devenu un chef de file

dans le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, il est en mesure de fournir également des soutiens directs et indirects (à travers les autres outils collectifs) dans ces domaines.

Les effets de traitement sont plus manifestes dans le cas des investissements directs dans les entreprises, un portefeuille de 93 entreprises, mais ils sont également possibles de manière différente dans les fonds partenaires, de manière indirecte dans les fonds spécialisés et, dans une moindre mesure, dans le portefeuille des entreprises cotés en Bourse, les EQPC. Ainsi, au 31 mai 2016, ce sont 1 050 entreprises qui reçoivent directement ou indirectement du financement de Fondaction, dont 226 à travers Filaction (RA 2016, p. 10). Même si le nombre d'investissements directs dans les entreprises est moins élevé, ces 93 entreprises représentent 45,6 % du capital de développement en 2016 alors que les fonds partenaires et spécialisés comptent pour 37,1 % et les EQPC pour 17,3 % du capital de développement (tableau 4.11). Nous centrerons donc notre attention principalement sur les premières, sans ignorer les autres.

Avant de prendre la décision d'investir dans une entreprise dont les premières informations ont permis de la retenir pour l'étape du préinvestissement, des démarches débutent avec la réalisation d'un diagnostic socioéconomique. Ce diagnostic est « réalisé aux frais de Fondaction par Neuvaction » (RDD 2010-2012, p. 39) qui possède « une expertise unique au Québec dans les bonnes pratiques de gestion liées au développement durable et dans le développement organisationnel et stratégique » (RDD 2014-2016, p. 45). Les thématiques considérées par le diagnostic sont les ressources humaines (conditions de travail, relations et climat de travail), la gestion des opérations, l'environnement (la conformité, la présence de politiques et la position de l'entreprise sur les enjeux pouvant la concerner) et la responsabilité sociale de l'entreprise (« sensibilité de l'entreprise en la matière et les raisons qui l'amènent à s'engager dans des projets de développement économique, social, communautaire ou environnemental » [RDD 2012-2014, p. 43]). Les outils de diagnostic socioéconomique ont été mis à jour en 2016 « afin d'intégrer de nouveaux éléments et de recueillir les données nécessaires à la création de la base de données relative à l'analyse multicritère » (RDD 2014-2016, p. 46).

Avant que l'investissement ne soit consenti, le diagnostic socioéconomique permet de valider les informations obtenues autrement par Fondaction, de « déceler des aspects du dossier qui nécessiteraient une alerte ou une vigilance particulière » et de « découvrir les points positifs de l'entreprise » (RDD 2014-2016, p. 43). Au terme de ce diagnostic, Neuvaction formule des « recommandations concernant les aspects socioéconomiques de l'entreprise » (RDD 2014-2016, p. 45). Entre 2010

et 2016, 61,5 % des nouvelles entreprises[26] dans lesquelles Fondaction a investi ont obtenu un diagnostic socioéconomique (RDD 2014-2016, p. 45). Parmi les raisons qui ont motivé l'absence d'un tel diagnostic chez certaines entreprises, relevons le fait de ne pas avoir d'historique d'activité, de requérir un type particulier d'investissement ou d'être à un stade de développement autre que celui établi dans les critères (RDD 2012-2014, p. 43). Ce diagnostic sert également pour le suivi et l'accompagnement dans le cadre d'interventions régulières auprès de l'entreprise.

Le processus de préinvestissement comprend une revue diligente pour l'évaluation des risques environnementaux et sociaux « afin de déterminer si Fondaction est en mesure, dans une perspective de développement durable, de soutenir l'entreprise dans l'amélioration de ses pratiques » (RDD 2014-2016, p. 45). Cette revue porte également sur les ressources humaines pour « s'assurer de la capacité des membres de la direction en place et de leurs équipes à réaliser les objectifs fixés avec l'entreprise, à mesurer le degré d'implantation des principes de gestion participative et à s'assurer de la qualité des relations du climat de travail ». La gestion participative facilite l'adoption « de nouveaux rapports de démocratisation et de coopération » qui rendent aussi possible « une productivité renouvelée en vue d'un développement plus responsable » (RDD 2014-2016, p. 52). Depuis 2012, les nouveaux investissements de Fondaction « prévoient l'engagement de l'entreprise à respecter les principes et à considérer leur adhésion au Pacte mondial » qui concerne principalement « les droits humains, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption » (RDD 2014-2016, p. 60). Enfin, depuis 2015, la revue diligente comprend également l'étude des impacts économiques en matière de revenus fiscaux et d'emplois créés.

Certains engagements de l'entreprise sont prévus dans la convention signée par les deux parties. En premier lieu, on y retrouve une contribution financière de l'entreprise pour que les employés et les gestionnaires puissent participer à des ateliers de formation économique offerts par Neuvaction. La première de ces formations expose la situation de l'entreprise, ses enjeux et priorités, la seconde, des notions financières de base. Des formations offertes par Neuvaction ou d'autres partenaires portent sur des sujets divers dont le domaine de l'environnement et celui de la gestion organisationnelle. En deuxième lieu, la présence d'un représentant de Fondaction au conseil d'administration est prévue, ce qui facilite le suivi. De plus, cette condition fait en sorte que plusieurs entreprises sont ainsi incitées à former pour la première fois un conseil d'administration (Fondaction, 2014a, p. 16). En troisième lieu, des certificats périodiques

26. Soit 21 des 24 nouvelles entreprises entre 2010-2012, 9 des 16 nouvelles entreprises entre 2012-2014 et 11 des 25 nouvelles entre 2014 et 2016.

de conformité doivent être produits par les entreprises non cotées en Bourse. Ces certificats sont des déclarations de la direction attestant qu'« aucune somme n'est due aux autorités fiscales et que l'entreprise se conforme, entre autres, à la Loi sur la santé et la sécurité du travail, la Loi sur les normes du travail du Québec, la Loi sur la qualité de l'environnement du Québec, la Loi 90 sur la formation et la Charte de la langue française ». Il en est ainsi pour ce qui concerne « les lois, ordonnances et normes gouvernementales applicables en matière environnementale » (RDD 2014-2015, p. 45 ; RDD 2012-2014, p. 44 ; RDD 2010-2012, p. 40). Enfin, une collecte annuelle de données socioéconomiques est réalisée dans les entreprises.

Par ailleurs, « en 2012, les documents juridiques de l'investissement ont été modifiés afin de prendre en compte les dix principes du Pacte mondial » (RDD 2010-2012, p. 43 et 44). De même, en 2014, Fondaction a procédé à « une révision complète » de la collecte de données socioéconomiques « afin que les indicateurs choisis soient mieux adaptés aux diverses situations et caractéristiques des entreprises » (RDD 2012-2014, p. 45). Ainsi, avec le soutien d'experts externes, Fondaction a développé un référentiel d'analyse multicritère. « Le défi lié à la création d'un tel référentiel repose dans la conjugaison à apprécier l'impact sociétal de Fondaction et des entreprises dans lesquelles le Fonds investit » (RDD 2012-2014, p. 11). À cette fin, il faut être « en mesure d'apprécier correctement, en amont de l'investissement, quels sont les sous-secteurs de l'économie et les entreprises dont les impacts sont positifs et les plus porteurs de transformation sociétale pour le Québec ». Cet instrument, qui s'est précisé au cours des deux dernières années, permettra non seulement d'évaluer l'impact de l'ensemble du portefeuille des investissements directs, mais aussi « aux entrepreneurs de mieux identifier le caractère positif de leurs externalités ainsi que les impacts de leurs activités et de leurs processus sur les enjeux économiques, sociaux, environnementaux, territoriaux et culturels auxquels est confrontée la société québécoise » (RDD 2012-2014, p. 11).

Pour la période qui va de 2011 à 2016, il est devenu plus facile de repérer les entreprises qui sont des chefs de file ou qui s'imposent par leur exemplarité eu égard aux objectifs spécifiques de Fondaction et aux perspectives de développement durable (voir les entreprises nommées dans les deux derniers rapports annuels[27] de même que celles dont le logo apparaît sur le site Web). Avec la planification stratégique de l'investissement

27. Dans tous les rapports annuels, on retrouve une liste complète des entreprises dans lesquelles Fondaction et Filaction investissent de même qu'une courte présentation des entreprises qui méritent d'être identifiées parce qu'elles ont reçu des prix ou encore parce qu'elles contribuent plus explicitement aux objectifs spécifiques de Fondaction. Voici les pages où l'on retrouve la liste complète des entreprises, généralement à la fin du rapport, et une présentation des entreprises méritantes : RA 2015, p. 13 à 17 et p. 91 à 111 ; RA 2016, p. 12 à 17 et p. 92 à 115.

réalisée par le module Investissement et le référentiel multicritère, il sera également possible d'arrimer les activités sectorielles et les thématiques (enjeux climatiques, enjeux sociaux et territoriaux, et enjeux entrepreneuriaux et économiques) d'une manière plus systématique. En effet, l'un des objectifs du référentiel multicritère est de mieux apprécier non seulement « la conjugaison de l'impact sociétal du portefeuille global de Fondaction » mais aussi « celui des entreprises prises individuellement » (RDD 2014-2016, p. 30). En somme, pour chacune des entreprises, il devient possible d'« établir une approche d'accompagnement permettant de faire valoir les meilleures pratiques ». Ainsi, les salariés qui travaillent au module Investissement (25 % de l'ensemble du personnel de Fondaction) ont été formés pour apporter le soutien et assurer la mise en œuvre des nouveaux projets d'investissement afin qu'ils respectent notamment les principes du Pacte mondial des Nations Unies, tout au long de leur partenariat avec Fondaction (RDD 2014-2016, p. 60). Enfin, Fondaction produit annuellement un rapport à titre de signataire du Pacte mondial (RDD 2014-2016, p. 6).

Pour les fonds d'investissement dans lesquels investit Fondaction, qui constituent la deuxième composante de son capital de développement, la capacité d'effet de traitement est différente selon qu'il s'agit des fonds partenaires ou des fonds spécialisés (voir le chapitre 5). Pour les fonds partenaires, Fondaction est présent aux conseils d'administration, comme on peut l'observer entre autres pour Filaction, Société en commandite Angus, Technopôle Angus, Fiducie du Chantier de l'économie sociale et Fonds Biomasse Énergie. Dans ces fonds, où Fondaction a des représentants aux CA, il est possible d'« *opposer un veto sur certains types d'investissements* » (entrevue de Morin, 2012). Ces fonds partenaires permettent d'atteindre des clientèles, des secteurs d'activité et des territoires auxquels on ne pourrait avoir accès autrement.

La plupart des fonds spécialisés sont des fonds à durée limitée tels Novacap II et Novacap III (au terme d'une période d'une dizaine d'années, chacun recueille la partie de la plus-value correspondant à sa mise de fonds alors que le commanditaire principal peut recommencer pour une suite, comme on le fait au cinéma avec les films à succès). Ces fonds sont généralement des s.e.c. où le commanditaire et le commandité sont liés par une convention. Comme nous l'expliquait Geneviève Morin (entrevue, 2012), « *ce sont eux* [les commandités] *qui gèrent* ». Cependant, Fondaction peut contribuer à l'orientation de tels fonds, s'il est l'un des commanditaires à l'origine du fonds. Dans le cas où Fondaction investit après que la société en commandite a été constituée et, *a fortiori*, s'il s'agit d'un investissement représentant un très faible pourcentage de la capitalisation totale, son influence sera forcément réduite. Toutefois, ces investissements peuvent rendre possibles des investissements pour lesquels Fondaction n'a pas l'expertise et qui peuvent compléter et diversifier

ses investissements directs. Le choix d'un fonds spécialisé prend « en compte les effets bénéfiques potentiels de son association avec ces fonds et leurs réseaux pour ses entreprises partenaires » (RDD 2014-2016, p. 41).

La diversité des fonds se manifeste également par leur impact social, soit les fonds qui se présentent comme ayant une mission à caractère social en raison de leur clientèle ou des projets dans lesquels ils investissent, soit encore ceux qui « prennent en considération l'ensemble des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités » ou encore qui « sont dotés de codes d'éthique ou d'autres règles qui les obligent formellement à exclure certains investissements sur la base de critères sociaux ou environnementaux » (RDD 2012-2014, p. 41). Le contrôle de la conformité des fonds d'investissement est réalisé dans le cadre du suivi régulier de leurs activités, mais selon des variantes qui tiennent compte de leur grande diversité. Fondaction est régulièrement en relation avec ces fonds à partir « de différents documents de reddition de comptes, des communications régulières avec le gestionnaire et dans la plupart des cas, la participation d'un représentant de Fondaction au sein du conseil d'administration, du comité de l'investissement, du comité consultatif ou d'un autre comité » (RDD 2012-2014, p. 17). Conformément à la politique adoptée en 2010, Fondaction « exige que soit soumis au comité exécutif un rapport de conformité aux Principes de l'ILPA (Institutional Limited Partners Association[28]) avant l'autorisation de signature de toute nouvelle convention de souscription dans un fonds spécialisé » (RDD 2012-2014 et RDD 2014-2016, p. 42).

Le portefeuille des EQPC constitue la troisième catégorie de l'investissement à impact économique québécois. Ce portefeuille comprend 46 entreprises au 31 mai 2016 (voir la sous-section précédente). Les deux objectifs visés sont de contribuer à la liquidité des titres de ces entreprises québécoises et de diversifier le capital de développement « par une exposition au marché financier des petites capitalisations » (RA 2016, p. 41). Ainsi, « ce portefeuille est construit de manière à mieux résister dans un contexte de baisse du marché des titres de petite capitalisation, notamment par une sous-pondération des titres plus spéculatifs et des secteurs cycliques » (RA 2016, p. 41). Ce portefeuille est aussi plus liquide que ne le sont les deux autres composantes. En 2016, il représente 17,3 % de l'ensemble du capital de développement. En somme, les EQPC sont d'une réelle utilité pour Fondaction et, dans une certaine mesure, pour

28. L'ILPA est une OBNL qui fait de la recherche et la promotion des meilleures pratiques dans l'industrie du capital d'investissement (voir : <https://ilpa.org/who-we-are//>, consulté le 30 juillet 2017). Ces principes sont utilisés dans ses discussions entre les commanditaires-investisseurs et le commandité-gestionnaire pour s'assurer d'une saine gouvernance et de l'alignement des intérêts entre le gestionnaire et les investiseurs (RDD 2014-2016, p. 42).

les entreprises qui s'y retrouvent, même si les montants des titres acquis sont moins élevés que ceux réalisés dans les deux autres composantes de l'investissement à impact économique québécois.

Les investissements dans les EQPC sont faits sur le marché financier par des gestionnaires externes qui sont « encadrés par des politiques et des mandats » et évalués pour leurs résultats et « le respect des ententes convenues » (RDD 2014-2016, p. 41). Le module Investissement n'est apparemment pas concerné par ce portefeuille comme il l'est par les deux autres composantes de l'investissement à impact financier québécois. Ce portefeuille relève d'un comité spécifique, le comité du portefeuille d'entreprises québécoises de petite capitalisation (EQPC), qui est composé de trois membres : un membre du conseil d'administration et deux membres externes. Le suivi de ce portefeuille est assuré par ce comité qui « formule périodiquement au conseil d'administration des recommandations concernant ce type d'investissement » (RA 2016, p. 7). Dans les rapports annuels, les investissements de ce portefeuille sont placés avec ceux des fonds diversifiés étant donné que les deux s'adressent à plusieurs secteurs (RA 2016, p. 42), mais le rapport annuel fournit tout de même la liste des entreprises faisant partie des EQPC (RA 2016, p. 98-100).

En terminant, indiquons que trois de nos informateurs, qui ont été gestionnaires ou membres du CA, ont formulé quelques réserves à l'égard des investissements faits sur les marchés financiers, notamment les EQPC, et dans des fonds spécialisés, laissant supposer la faible capacité d'influence de Fondaction dans ces cas, à la différence des investissements directs en entreprise. Alors que Fondaction émergeait, les militants syndicaux avaient tendance à évaluer le potentiel d'un fonds de travailleurs à partir principalement de sa capacité à transformer l'organisation du travail[29]. Cette possibilité existe toujours, mais le terrain d'influence de Fondaction s'est grandement élargi avec la perspective du développement durable, de la finance socialement responsable et de l'économie sociale. Sous cet angle, le potentiel d'innovation et de transformation s'étend au-delà de l'entreprise considérée individuellement pour acquérir une pertinence à l'échelle des secteurs d'activité et des territoires. Il faudra voir comment le référentiel multicritère, qui laisse supposer la possibilité d'allier rendement et impact sociétal, sera également pertinent pour les fonds spécialisés et un portefeuille comme celui des EQPC et d'en observer l'impact sur l'évolution de la politique de placement du gestionnaire externe.

29. Voir entre autres le document *Prendre les devants dans l'organisation du travail* (Doré et Ferland, 1991) et la thèse de doctorat en sociologie de Jacques Boucher (1994, p. 12).

À l'échelle des secteurs d'activité, y compris la finance et l'économie sociale

La plupart des fonds privés de capital de risque réalisent des investissements dans des entreprises d'un secteur d'activité bien défini. En se spécialisant dans un seul secteur, ils peuvent développer des compétences et une expertise extrêmement pertinentes et s'arrimer à des réseaux nationaux et internationaux actifs dans ce secteur. À la recherche des entreprises qui deviendront les plus performantes, ils peuvent se permettre d'être très sélectifs et choisir ainsi une entreprise sur une centaine. Un fonds comme Fondaction est un fonds généraliste et sa mission prend en considération plusieurs secteurs pour favoriser le développement économique du Québec dans la perspective du développement durable et de la participation des travailleurs. Fondaction ne peut développer des compétences et une expertise dans tous les secteurs d'activité, mais en retiendra quelques-uns en lien avec quelques thématiques de manière à prendre en charge l'économie dans ses rapports au social et à l'environnement. Enfin, il se doit d'être sélectif, mais il cherchera également à améliorer les entreprises qui font appel à ses services, d'où une sélection dont le rapport est plutôt de 1 sur 10 que de 1 sur 100 (entrevue de Watier, 2012). Depuis plus d'une décennie, Fondaction a développé des compétences et de l'expertise dans le développement durable et l'économie sociale qui sont transversales aux secteurs d'activité. Enfin, la planification de l'investissement réalisée pour la période s'étendant de 2016 à 2019 devrait permettre de mieux arrimer les secteurs d'activité retenus avec des thématiques sociales pour tenir compte d'au moins trois grands enjeux sociétaux.

Si l'on s'en tient aux rapports annuels pour la période du 1er juin 2011 au 31 mai 2016, les orientations de Fondaction en matière d'investissement dans les secteurs d'activité n'ont apparemment pas changé au regard du discours. Ainsi, Fondaction indiquait en 2011 qu'il comptait « maintenir une majorité de ses investissements directs dans les secteurs traditionnels, principalement le secteur manufacturier et celui des services » (RA 2011, p. 31). Ces deux secteurs sont à certains égards complémentaires. Le secteur manufacturier, qui est plus ouvert à l'exportation, est plus sensible aux variations des marchés extérieurs, en l'occurrence américains, alors que les services, qui sont plus ancrés dans le marché interne, sont plus résistants à la variation de la conjoncture économique (RA 2016, p. 42). Aujourd'hui comme en 2011, le secteur manufacturier a besoin de capitaux pour investir dans la modernisation des équipements et dans « les technologies plus performantes et plus respectueuses de l'environnement afin d'améliorer leur productivité et développer de nouveaux marchés » (RA 2011, p. 31). En ce qui concerne le secteur des technologies de l'information, qui draine le plus gros des investissements du capital

de risque québécois, Fondaction a connu des pertes importantes[30] en 2011 et 2012, ce qui a contribué à la réduction des nouveaux investissements, sans par ailleurs l'obliger à en sortir. À ces trois grands secteurs[31] s'ajoute celui des fonds diversifiés (investissements dans plusieurs secteurs) et le portefeuille EQPC qui réunissent des entreprises évoluant dans des secteurs différents. Ce dernier regroupement de secteurs ouvre sur une transsectorialité à travers des outils financiers appropriés à une diversité de secteurs.

Le tableau 4.12, qui porte sur les investissements dans quatre grands regroupements de secteurs retenus par Fondaction, révèle au moins deux changements marqués entre 2011 et 2016. En premier lieu, le regroupement « manufacturier et primaire » a connu une augmentation des investissements au cours des deux dernières années avec 15,1 % des investissements en 2015 et 17,9 % en 2016 alors qu'on n'y retrouvait que 6,7 % en 2014, 7,3 % en 2013, 11,4 % en 2012 et 8,0 % en 2011. Comme ce secteur est tourné vers l'exportation, il a souffert de la hausse du dollar canadien, alors que depuis 2015 la baisse du dollar l'a apparemment favorisé. En deuxième lieu, le regroupement des technologies avancées a reçu une part des investissements de moins en moins importante : 25,2 % du capital de développement en 2011 suivi de baisses presque toutes les années pour arriver à 14,9 % en 2016.

Tableau 4.12

Investissements financiers selon les secteurs d'activité (en M $)

	SECTEUR D'ACTIVITÉ				
ANNÉE	MANUFACTURIER ET PRIMAIRE	SERVICES ET COMMERCE	TECHNOLOGIES AVANCÉES	FONDS DIVERSIFIÉS ET EQPC	TOTAL (investi ou engagé)
2016	179,5 $ (17,9 %)	354,8 $ (35,4 %)	149,9 $ (14,9 %)	318,6 $ (31,8 %)	1 002,8 $ (100 %)
2015	128,1 $ (15,1 %)	298,7 $ (35,2 %)	134,9 $ (15,9 %)	286,8 $ (33,8 %)	848,6 $ (100 %)
2014	47,5 $ (6,7 %)	266,2 $ (37,5 %)	119,4 $ (16,8 %)	276,5 $ (39,0 %)	709,6 $ (100 %)
2013	47,5 $ (7,3 %)	273,6 $ (42,1 %)	104,1 $ (16,0 %)	225,1 $ (34,6 %)	650,5 $ (100 %)
2012	59,5 $ (11,4 %)	199,9 $ (38,3 %)	113,1 $ (21,7 %)	148,4 $ (28,5 %)	521,1 $ (100 %)
2011	36,8 $ (8,0 %)	172,0 $ (37,6 %)	115,1 $ (25,2 %)	133,0 $ (29,1 %)	457,1 $ (100 %)

Source : Fondaction, rapports annuels pour les années visées.

30. Les pertes dans ce secteur ont été de 32,5 millions de dollars en 2011 et de 29,8 millions en 2012 (RA 2012, p. 41).

31. Il s'agit le plus souvent de regroupements de secteurs ou de créneaux, comme c'est le cas de celui des technologies propres (qui regroupe des entreprises ayant une empreinte carbone faible).

La part des secteurs des services et du commerce est demeurée passablement stable d'une année à l'autre, ne variant que de 2,2 points de pourcentage ; 35,4 % de l'investissement à impact économique québécois en 2016 et 37,6 % en 2011, si l'on exclut le pic de 42,1 % en 2013. Certaines variations semblent s'expliquer par des fluctuations de la juste valeur et en fonction des occasions d'investissement (RA 2012, p. 19 ; RA 2015, p. 38).

Le regroupement des fonds diversifiés[32] et du portefeuille des EQPC a connu une faible variation de sa part de l'investissement à impact économique québécois avec 29,1 % en 2011 et 31,8 % en 2016, si l'on exclut le pic à 39,0 % en 2014. Comme nous l'avons vu (tableau 4.11), la part des EQPC dans le capital de développement était de 17,6 % en 2011 et de 17,3 % en 2016, ce qui voudrait dire que les fonds diversifiés représentaient 11,5 % du capital de risque en 2011 et 14,5 % en 2016. La part des fonds diversifiés aurait donc augmenté de 3 points de pourcentage entre ces deux dates. Par ailleurs, comparés aux fonds sectoriels, les fonds diversifiés reçoivent une part moins importante de capital de développement, mais cette part est en hausse[33] depuis 2011. Enfin, ce regroupement de fonds diversifiés et du portefeuille des EQPC ne présente pas une grande cohérence en termes de secteurs d'activité, d'autant plus que les entreprises réunies sous les EQPC sont pour la plupart ancrées dans une grande diversité de secteurs d'activité (voir la liste des entreprises dans le rapport annuel ; RA 2016, p. 98-100). Il favorise toutefois une plus forte insertion dans le secteur financier, notamment celui du capital de risque.

Les variations entre les quatre grands regroupements de secteurs retenus par Fondaction peuvent s'inscrire dans une stratégie défensive, comme ce fut le cas dans la période précédente alors que les rendements étaient décevants. Cependant, pour réduire les risques, Fondaction s'est engagé dans une diversification tenant compte également des stades de développement des entreprises, de leur taille et de leur localisation (voir la politique de gestion intégrée des risques : risques de marché, de crédit et de contrepartie, de concentration et de liquidité ; RA 2011, p. 18-21). Ces regroupements sectoriels sont sans doute trop larges pour établir

32. Comme cela est indiqué dans le rapport annuel, « les sommes investies dans des fonds partenaires ou spécialisés ne sont pas toutes regroupées sous l'en-tête *Fonds diversifiés/EQPC* » parce que les activités d'un fonds qui sont concentrées dans un secteur « sont présentées à l'intérieur du secteur approprié ». Ainsi, la colonne *Fonds diversifiés/EQPC* « regroupe uniquement les fonds qui s'adressent à plusieurs secteurs » (RA 2016, p. 42). C'est nous qui avons souligné.

33. Ainsi, les fonds diversifiés recevaient environ un tiers de la part des investissements à impact économique québécois allouée aux fonds sectoriels en 2011 (soit 11,5 % pour les fonds diversifiés par rapport à 33,6 % pour les fonds sectoriels) alors qu'en 2016 ils en reçoivent plus de la moitié (14,5 % comparativement à 22,6 %).

une stratégie offensive ouverte sur l'expérimentation et l'innovation[34]. En regroupant les participations directes en entreprises dans quelques secteurs, Fondaction a pu se donner ou recruter les compétences appropriées à ces regroupements. Pour couvrir le financement de certains autres secteurs, il a fait appel à des fonds spécialisés en se souciant de la complémentarité avec ses investissements directs en entreprise[35]. Il a ainsi accès à des réseaux de plus en plus élargis et à des compétences de plus en plus solides. Il lui est alors possible de soutenir des chefs de file dans divers secteurs et d'avoir des retombées dans un éventail plus grand de secteurs d'activité, contribuant ainsi à renforcer l'économie du Québec dans des domaines qui font ou qui feront sa force eu égard à la qualité des emplois. Il peut même dépasser l'approche sectorielle dans la perspective d'une économie verte faisant appel à des modes de production différents (RA 2016, p. 42). Certains secteurs nouveaux, comme celui des technologies propres, sont d'ailleurs devenus transsectoriels (différents des secteurs traditionnels) avec la préoccupation de réduire les gaz à effet de serre ou de contribuer à la décarbonisation. À la suite de la planification de l'investissement terminée en mars 2016, les secteurs définis plus finement seront arrimés plus explicitement à des thématiques dont certaines sont présentes depuis plusieurs années telles que les préoccupations concernant les changements climatique, l'économie sociale et les collectivités locales.

Dans le dernier chapitre de cet ouvrage, Gilles L. Bourque montre que les retombées du capital de développement de Fondaction ont un effet structurant dans certains secteurs d'activité comme les technologies de l'information, le secteur financier, les secteurs traditionnels (notamment celui du manufacturier), mais il ajoute les technologies propres (entreprises à faible consommation de carbone) et l'économie sociale. Ces deux derniers créneaux ne sont pas à proprement parler des secteurs (ou des branches, comme on le dit dans le monde industriel) puisqu'ils regroupent des entreprises dont la diversité des activités est très grande. Dans cette perspective, les gestionnaires et professionnels responsables directs des investissements, sans oublier les expertises développées dans les autres modules, ont élargi et approfondi leurs compétences

34. En regroupant l'ensemble des secteurs SCIAN en quatre catégories, ces dernières sont effectivement trop larges pour établir des choix stratégiques (commentaire de Gilles L. Bourque à la suite d'une lecture du manuscrit en 2017). On comprend ainsi que le module Investissement dans sa planification stratégique se soit donné un nombre beaucoup plus élevé de secteurs (voir la section précédente).

35. Dans la période précédente, soit entre 2001 et 2010, Fondaction a tenté d'investir directement dans des entreprises de biotechnologie, mais l'expérience s'est révélée plus difficile que prévue, comme l'illustrait Régent Watier (entrevue, 2012) : « *Dans la biotechnologie, on a littéralement mangé nos bas.* »

dans ces domaines de plus en plus transsectoriels en liaison avec le développement durable et la préoccupation pour des coordinations misant sur la participation.

Le « secteur » financier

Fondaction, comme institution, fait partie du secteur financier où il est un chef de file, notamment dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises et du développement durable. Les investissements dans les fonds spécialisés peuvent être considérés comme des investissements dans des entreprises d'un même secteur, en l'occurrence le secteur financier, avec la spécificité de la société en commandite (s.e.c.) adoptée par plusieurs de ces fonds. Sous cet angle, on peut aussi considérer que ces investissements, notamment ceux réalisés dans les fonds spécialisés, lui permettent d'être en relation et en interaction avec des acteurs du capital de risque et de l'investissement dans les entreprises, un sous-secteur du monde financier relativement structurant pour l'économie parce qu'orienté vers la nouvelle économie. De plus, ce type de véhicule financier est en lien direct avec les entreprises favorisant l'émergence et la consolidation des leaders de demain dans ces domaines. Au 31 mai 2016, Fondaction avait investi dans 49 fonds d'investissement qui représentaient 37,1 % de tous ses investissements dans le capital de développement, pour une somme totale de 312,4 millions de dollars (tableau 4.11).

La figure 4.2 des principaux fonds spécialisés et de certains fonds partenaires en 2016 illustre également la densité de ce réseautage et sa portée pour l'industrie financière, comme l'explique Gilles L. Bourque dans le chapitre 6 consacré aux retombées tangibles et intangibles des investissements de Fondaction. En investissant souvent un faible pourcentage dans des fonds spécialisés, les fonds fiscalisés comme Fondaction « assurent une mise de fonds souvent initiale […] qui, par effet de levier, permet de mobiliser des capitaux complémentaires et ainsi compléter la levée de fonds », contribuant au développement de cette industrie (Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2013, p. 12). Fondaction répond à des carences du marché de financement des entreprises fournissant du financement à la fois aux secteurs traditionnels et aux secteurs technologiques (toute proportion gardée, Fondaction est plus engagé dans ces secteurs que les autres fonds fiscalisés) (Deloitte, 2013).

Fondaction est non seulement partie prenante de l'écosystème financier québécois, mais il en est un acteur actif qui contribue à sa construction en raison des ententes avec de nombreux autres fonds, ce qui lui donne un poids qui dépasse sa seule présence. Dans la figure 4.2, les 37 fonds spécialisés, dans lesquels Fondaction a investi 400 millions de dollars depuis 1996, sont regroupés en quatre catégories : au sommet

de la figure (A), 11 fonds spécialisés dans les technologies de l'information et des télécommunications eux-mêmes reliés à 21 entreprises du domaine; sur le côté gauche (B), 7 fonds relevant des sciences de la vie reliés à 13 entreprises du domaine; sur le côté droit (C), 4 fonds du domaine des technologies propres reliés à 11 entreprises du domaine. Dans le cercle entourant Fondaction (D), 15 fonds qui ont une plus grande proximité avec lui, tels que la Fiducie du Chantier de l'économie sociale, le Fonds Relève du Québec, le Fonds Biomasse et FIER partenaires (dans ces cas, Fondaction fait partie de la gouvernance de ces fonds selon des modalités différentes). Enfin, tous les fonds spécialisés ont de nombreuses relations entre eux et avec des entreprises du domaine. Il est certain que cette figure serait plus complexe si l'on y indiquait les investissements de chacun et, encore plus, si l'on y présentait les divers partenaires qui soutiennent leurs activités.

Outre ses investissements, Fondaction est un membre actif de l'écosystème financier québécois. Il est reconnu dans le domaine du capital de risque, comme en témoigne sa présence dans plusieurs regroupements. Ainsi, il est non seulement membre de Réseau Capital[36], mais sa directrice du module Investissement, Geneviève Morin, a été présidente de ce réseau, il y a quelques années. Son PDG, Léopold Beaulieu, siège au conseil d'administration de la grappe Finance Montréal[37]. Il a siégé pendant de nombreuses années au CA d'Investissement Québec alors que depuis 2014 Geneviève Morin y occupe maintenant un siège. Fondaction a également été l'un des cofondateurs, en 2009, de CAP Finance, le Réseau de la finance solidaire et responsable[38]. Ce réseau a permis d'établir des passerelles entre la finance socialement responsable et la finance solidaire (cette dernière est consacrée à l'économie sociale) et donc entre des institutions tels les fonds de travailleurs, d'une part, et des fonds tels le Réseau de l'investissement social au Québec et la Fiducie du Chantier de l'économie sociale,

36. Fondé en 1989, Réseau Capital regroupe tous les intervenants de la chaîne d'investissement œuvrant au Québec. Sa mission est de « contribuer au développement et au dynamisme de l'industrie du capital d'investissement, laquelle joue un rôle primordial dans le développement et le financement des entreprises au Québec » (<http://reseaucapital.com/association/>, consulté le 30 juillet 2017).

37. Finance Montréal, qui a été fondée en 2010, réunissant toutes les grandes institutions québécoises, s'est donné « une double mission : consolider le secteur financier du Québec en stimulant les activités financières à forte valeur ajoutée qui sont stratégiques pour son développement et faire reconnaître Montréal comme une place financière dynamique qui contribue au développement de tout le secteur financier au Québec » (voir le site de Finance Montréal, <http://www.finance-montreal.com/fr/a-propos/mission>, consulté le 30 juillet 2017).

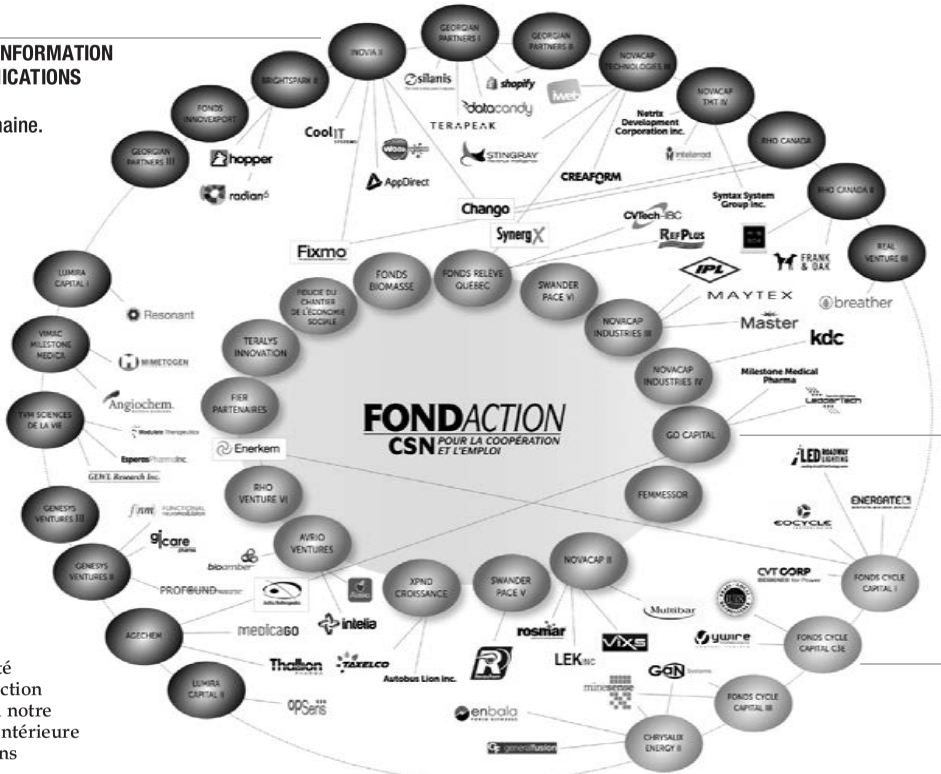
38. Fondé en 2009, CAP Finance s'est donné comme mission de promouvoir et de développer la finance solidaire et le capital de développement, de développer l'expertise des professionnels du Réseau et de faire la promotion de l'investissement responsable dans le grand public et auprès des parties prenantes (voir le site de CAP Finance, <http://capfinance.ca/page_accueuil.php>, consulté le 30 juillet 2017).

Figure 4.2

Illustration des fonds spécialisés dans lesquels Fondaction a investi (2016)

A. TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS
11 fonds reliés à
21 entreprises du domaine.

B. SCIENCES DE LA VIE
7 fonds reliés à
13 entreprises
du domaine.



D. ENTOURANT FONDACTION
15 fonds qui ont une plus grande proximité avec lui.

C. TECHNOLOGIES PROPRES
4 fonds reliés à
11 entreprises du domaine.

Source : Document non publié qui nous a été communiqué par la direction de Fondaction en 2017, à notre demande. Une version antérieure a été publiée en 2014 dans Fondaction, 2014a, p. 20.

d'autre part (Zerdani, 2015). Fondaction s'est opposé catégoriquement à « toute proposition qui imposerait une canalisation de l'épargne de nos actionnaires vers d'autres fonds », en revanche, il a accepté de « participer au développement d'une industrie diversifiée où une saine concurrence entre les divers acteurs n'empêche pas de parvenir à une complémentarité judicieuse » (Fondaction, 2004, p. 9). Dans cette perspective, Fondaction contribue au développement d'une industrie du capital de risque et de développement en promouvant ses objectifs qui sont de plus en plus reconnus.

La remise en cause des crédits d'impôt par le fédéral en 2013 et leur rétablissement en 2016 a été l'occasion d'un débat sur la contribution des fonds de travailleurs à l'industrie du capital de risque. L'argumentaire du gouvernement Harper était basé sur celui d'économistes qui considèrent que cette industrie peut répondre aux besoins de financement des entreprises sans l'intervention de l'État dans le domaine. Dans cette optique, l'existence de fonds bénéficiant de crédits d'impôt ferait fuir les capitaux et aurait un effet d'éviction (*crowding out*)[39]. Or cet argument a été réfuté par la réalité : la disparition des crédits d'impôt en Ontario en 2005 a plutôt accru « la difficulté de l'industrie ontarienne à lever des capitaux sans l'apport de ces fonds fiscalisés » (Deloitte, 2013). De plus, selon cette même étude, lorsque l'on compare « son marché de capital de risque en pourcentage du PIB avec celui d'autres pays membres de l'OCDE, le Québec[40] se classe au troisième rang, derrière Israël et les États-Unis » (Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2013, p. 10). Cette étude montre aussi que les fonds fiscalisés comme Fondaction apportent dans l'écosystème financier quelque chose de différent des fonds privés. Enfin, comme il existe peu de syndication entre les fonds fiscalisés (des investissements où plusieurs de ces fonds seraient impliqués dans un même projet), notamment en ce qui a trait au capital de développement[41], et que ces derniers ne cherchent pas à se concurrencer, cette étude y voit la confirmation que leur mission est complémentaire. En ce qui concerne Fondaction, nous avons mis en lumière ses objectifs spécifiques et le fait qu'il est « un chef de file dans le développement durable » et qu'il soutient en même temps, directement ou indirectement, les divers types d'entreprise relevant de l'économie sociale. Enfin, la menace de la disparition

39. Tel est l'argument servi par le Groupe de travail sur le rôle de l'État québécois dans le capital de risque (2003) et par Finn Poschmann, vice-président de la recherche à l'Institut Howe, et Jack Mintz, directeur et titulaire de la chaire Palmer en politique publique, École de politique publique de l'Université de Calgary (Comité sénatorial, 2013).

40. La taille du marché du capital de risque au Québec atteint 0,083 % du PIB en 2009, par rapport à 0,019 % pour l'Ontario et 0,033 % pour le Canada (Deloitte, 2013).

41. L'étude de la firme Deloitte distingue le capital de risque du capital de développement alors que Fondaction dans ses rapports annuels tend à inclure dans le capital de développement tous les investissements à impact économique dans les entreprises québécoises.

des crédits d'impôt a constitué une opportunité pour Fondaction, celle de repenser l'investissement en misant sur l'intentionnalité sociétale (entrevue de Morency, 2016).

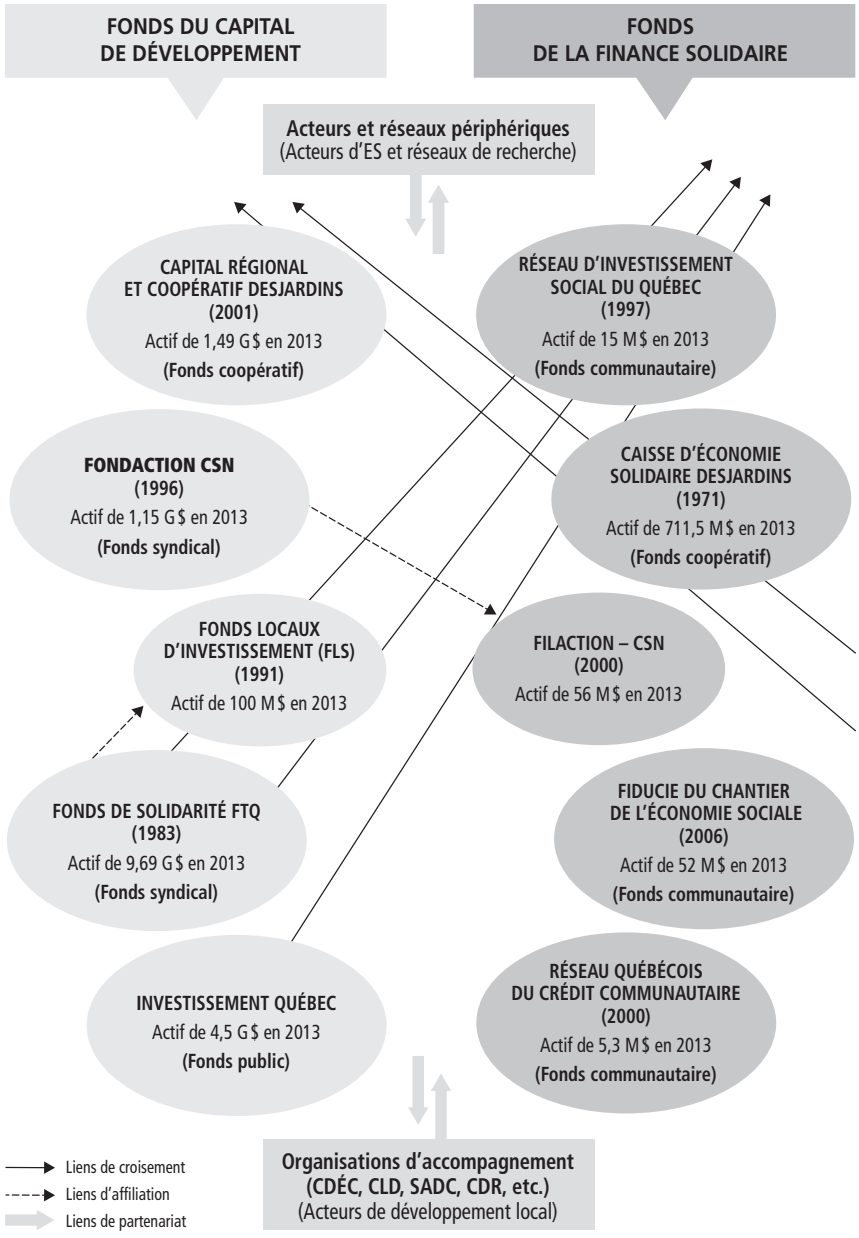
L'économie sociale et solidaire

À la question, « Fondaction appartient-il à l'économie sociale ? », Mario Hébert, alors directeur des Affaires publiques nous répondait : « *Pas par sa structure légale. Mais on se perçoit et on se comporte comme faisant partie de l'économie sociale* » (entrevue d'Hébert, 2012). De même, Gérald Larose soutenait en entrevue que « *Fondaction fait indéniablement partie de l'économie sociale, par sa propriété collective, par sa finalité sociale, par son développement démocratique* » (entrevue de Larose, 2012). En nous reportant à la définition que la loi québécoise de l'économie sociale en donne, Fondaction ne fait pas partie de l'économie sociale, mais il n'en partage pas moins la plupart des caractéristiques. Ainsi, il a été créé à partir d'une initiative syndicale par une loi du gouvernement du Québec qui définit clairement son mode de gouvernance et précise sa mission, ses objectifs génériques (création d'emplois et accès à une épargne-retraite moins coûteuse) et ses objectifs spécifiques (entreprises autocontrôlées, participation des travailleurs et préoccupation pour l'environnement). De plus, par ses pratiques et ses réseaux, Fondaction est l'un des plus importants contributeurs au développement de l'économie sociale. Que demander de plus pour être une entreprise d'économie sociale ? Si Fondaction fait partie de l'économie sociale en raison de ses caractéristiques, de ses pratiques et de ses réseaux, il n'est pas un fonds voué exclusivement à l'économie sociale, comme c'est le cas de la Caisse d'économie solidaire (si l'on ne s'en tient pas à une définition formelle de l'économie sociale).

La figure 4.3 présentant la structure et les acteurs du secteur de la finance solidaire et responsable au Québec dans le domaine de l'investissement (Zerdani et Bouchard, 2016) laisse voir comment Fondaction fait partie de l'écosystème de la finance solidaire et responsable. Cet écosystème comprend deux composantes financières qui se complètent : la première, celle du fonds du capital de développement, réunit les trois fonds fiscalisés (Fondaction, Fonds de solidarité FTQ et Capital régional et coopératif Desjardins), une entreprise publique (Investissement Québec, qui a un volet pour l'économie sociale) et des fonds locaux d'investissement ; la seconde, celle du fonds de la finance solidaire, regroupe cinq institutions dont trois ont des liens étroits avec Fondaction, soit Filaction, qui a été mis sur pied par Fondaction, la Caisse d'économie solidaire (présente dans le Centre financier solidaire où l'on retrouve le siège social de Fondaction ; cette caisse fait également partie du Mouvement Desjardins comme caisse de groupe) et la Fiducie du Chantier de l'économie sociale (Fondaction et le Fonds de solidarité

Figure 4.3

Structure et acteurs du secteur de la finance solidaire et responsable au Québec



Source : Zerdani et Bouchard, 2016, adapté de Mendell, 2009.

sont deux importants actionnaires de cette fiducie et siègent tous les deux au CA de cette dernière avec le Chantier de l'économie sociale), le Réseau de l'investissement social du Québec (dont Fondaction est l'un des partenaires) et le Réseau québécois de crédit communautaire (dont Filaction est l'un des partenaires). Parmi les acteurs et réseaux périphériques, on retrouve les syndicats et les groupes communautaires et parmi les organisations d'accompagnement qui sont partenaires de Fondaction figurent la CDR Montréal-Laval, le groupe MCE Conseils et Neuvaction, qui font partie de l'économie sociale.

Il n'allait pas de soi que Fondaction comme fonds de travailleurs investisse dans des entreprises d'économie sociale. Ainsi, l'AMF a remis en question les investissements réalisés dans les coopératives funéraires, notamment leur admissibilité au capital de développement selon la norme du 60 % (entrevue de Morin, 2012). Pour des montants inférieurs à 500 000 $, Fondaction a créé Filaction et a établi des partenariats avec des véhicules consacrés à la finance solidaire (comme le montre la figure 4.3). De plus, Fondaction a conclu des partenariats avec d'autres fonds qui offrent du financement pour des montants plus modestes.

Au 31 mai 2016, le portefeuille de Fondaction comprend des investissements dans 11 entreprises d'économie sociale pour un montant total (au coût) de 192,1 millions de dollars. Il s'agit des entreprises suivantes : Neuvaction (162 497 $ en 2000), Filaction (28 528 434 $ en 2001 et 2011), Société en commandite Angus (12 338 768 $ en 2002), Technopôle Angus s.e.c. (12 594 619 $ en 2004), SSQ, société de participation mutualiste inc. (900 000 $ en 2006), Fonds immobilier Angus, s.e.c. (33 376 354 $ en 2008), Fiducie du Chantier de l'économie sociale (8 000 000 $ en 2006), Fédération québécoise des coopératives forestières (50 000 $ en 2015), Coop Carbone (1 178 557 $ en 2012), La Coop fédérée (25 millions de dollars en 2013), Agropur Coopérative (70 millions de dollars en 2015) (RA 2016, p. 92-97). L'ensemble de ces investissements représente 23,8 % du capital de développement total (investissements directs en entreprise, fonds partenaires et spécialisés et EQPC). Ce pourcentage représente le triple de la part de l'économie sociale dans le PIB, qui est estimée à 8 %. En plus de ces montants, Fondaction a réalisé des investissements qui ont contribué au développement de plusieurs autres entreprises d'économie sociale qui n'apparaissent pas dans les états financiers du 31 mai 2016 parce qu'ils ont été remboursés ou qu'ils sont arrivés à terme. Ces investissements dans des entreprises d'économie sociale sont très importants pour un fonds généraliste. Enfin, Fondaction joue un rôle stratégique dans le domaine puisqu'il est présent non seulement dans l'économie sociale émergente (principalement à travers Filaction et des partenariats), mais aussi dans les entreprises matures d'économie sociale (grandes coopératives agro-alimentaires).

À l'échelle des régions et du Québec

Selon l'étude de Deloitte (Deloitte, 2013), les fonds fiscalisés répondent plus que les autres aux demandes d'investissement provenant de secteurs d'activité négligés et de régions souvent ignorées par les fonds privés de capital de risque. De plus, selon cette étude[42], Fondaction et les autres fonds fiscalisés apparaissent d'autant plus nécessaires pour cette industrie au Québec que « les sources institutionnelles sont peu présentes » (Deloitte, 2013). Au cours de ses premières années d'existence, Fondaction a réalisé plusieurs investissements dans les régions, y compris dans le Bas-Saint-Laurent et en Gaspésie (p. ex. dans les crevettes de Matane et la scierie de La Rédemption). Cependant, il est apparu que « *l'investissement est plus difficile en régions* » (entrevue de Watier, 2012). Les caisses populaires et les fonds régionaux du Fonds de solidarité sont bien implantés dans toutes les régions[43] et représentent une forte concurrence, faisant en sorte que les meilleurs projets sont souvent déjà financés.

Ainsi, « *environ 60 % des investissements de Fondaction sont faits dans la grande région de Montréal depuis quelques années* » (entrevue de Watier, 2012). C'est ce que révèle également l'étude de Deloitte (Deloitte, 2013) : près de 60 % des montants investis par Fondaction se retrouvent dans les régions de Montréal et de Laval, mais ces montants ne représentent que 41 % des dossiers retenus (tableau 4.13). En d'autres termes, les régions autres que Montréal et Laval reçoivent 42 % des montants investis par Fondaction, mais 59 % des projets retenus se retrouvent dans les autres régions. Par conséquent, le montant moyen investi par entreprise est inférieur dans les régions à celui observé dans la région de Montréal, où l'on retrouve une concentration d'institutions financières et de fonds spécialisés. Prenant en considération que Montréal et Laval forment la métropole du Québec, qui concentre forcément les plus grandes entreprises, la présence de Fondaction dans les autres régions demeure tout de même significative, même si des progrès pourraient être accomplis.

---

42. L'étude de la firme Deloitte remet en question les conclusions d'une étude de l'OCDE selon lesquelles les fonds fiscalisés auraient un effet d'éviction sur l'apport de capitaux privés (OCDE, 2012).

43. Depuis 2010, il faut relever l'existence de Capital Croissance PME, qui a investi dans 332 entreprises dont 247 à l'extérieur des grands centres. En 2016, des investissements inférieurs à 5 millions de dollars ont été réalisés dans 70 entreprises. Le fonds fiscalisé a réinvesti 90 millions de dollars dans ce fonds dont la capitalisation s'élève à 541 millions (Tremblay, 2017, p. 31).

Tableau 4.13

Montants investis et dossiers retenus selon quatre grandes catégories de région (2013)

CATÉGORIE DE RÉGION	POURCENTAGE DES MONTANTS INVESTIS	POURCENTAGE DES DOSSIERS RETENUS
Montréal et Laval	58 %	41 %
Capitale-Nationale	8 %	14 %
« Régions centrales (non ressources) »	25 %	23 %
Régions ressources	9 %	23 %
TOTAL	100 % (619,8 M $)	100 %

Source : Deloitte, 2013.

En effet, il existe un important écart entre le pourcentage des actionnaires d'une région, en l'occurrence un regroupement de régions, et le pourcentage des investissements en capital de développement (tableau 4.14). En premier lieu, par rapport à sa population active, Montréal est l'une des régions dont le nombre d'actionnaires de Fondaction est le plus bas alors que les régions centrales (Capitale-Nationale incluse) sont celles qui fournissent le plus d'actionnaires. Les régions ressources ont un pourcentage d'actionnaires proche de celui de Montréal. Ces pourcentages des actionnaires selon les regroupements de régions n'ont pratiquement pas changé entre 2011 et 2016, sinon une baisse pour les régions ressources. Par ailleurs, le pourcentage des investissements est beaucoup plus élevé à Montréal et Laval que dans les autres régions (sans référence au nombre des actionnaires), mais il est encore plus élevé si l'on tient compte du pourcentage des actionnaires. En 2016, Montréal obtient un pourcentage d'investissement presque deux fois plus élevé que son pourcentage d'actionnaires (34,2 % des investissements par rapport à 18,9 % des actionnaires), les régions ressources sept fois moins (soit 2 % des investissements par rapport à 13,9 % des actionnaires) et les autres régions, plus de deux fois moins (30,8 % des investissements avec 66,2 % des actionnaires).

Depuis 2011, le pourcentage des actionnaires par région n'a pratiquement pas changé par rapport à 2016, sauf pour les régions ressources où l'on observe une baisse de 1,7 point de pourcentage. En revanche, l'écart entre les régions pour le pourcentage des investissements s'est réduit en faveur des régions centrales (région de la Capitale-Nationale incluse) : la part de Montréal passe de 41,1 % en 2011 à 34,2 % en 2016 (soit une baisse de 6,9 points de pourcentage) alors que celle des régions centrales augmente de 12 points de pourcentage (passant de 18,8 % des

Tableau 4.14

Pourcentages des actionnaires et des investissements selon les régions (2006-2011-2016)

	RÉGION*	POURCENTAGE DES ACTIONNAIRES	POURCENTAGE DES INVESTISSEMENTS	POURCENTAGE DES INVESTISSEMENTS / POURCENTAGE DES ACTIONNAIRES	POURCENTAGE DES INVESTISSEMENTS MULTIRÉGIONS
2006	1) Montréal – Laval	17,6 %	30,5 %	173,3 %	41,3 %
	2) Régions centrales	59,8 %	22,7 %	37,95 %	
	3) Régions ressources	18,9 %	5,5 %	29,1 %	
2011	1) Montréal – Laval	18,8 %	41,1 %	218,6 %	38,4 %
	2) Régions centrales	65,6 %	18,8 %	28,6 %	
	3) Régions ressources	15,6 %	1,7 %	10,9 %	
2016	1) Montréal – Laval	18,9 %	34,2 %	180,9 %	33,0 %
	2) Régions centrales	66,2 %	30,8 %	46,5 %	
	3) Régions ressources	13,9 %	2,0 %	14,4 %	

* Ce regroupement s'appuie sur celui qu'on retrouve dans les rapports annuels, soit : 1- Montréal et Laval ; 2- les régions centrales : Chaudière-Appalaches, Centre-du-Québec, Estrie, Montérégie, Lanaudière, Laurentides et Outaouais ; 3- les régions ressources : Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, Bas-Saint-Laurent, Côte-Nord, Nord-du-Québec, Saguenay–Lac-Saint-Jean, Mauricie–Bois-Francs et Abitibi-Témiscamingue. Pour notre tableau, nous avons regroupé la région de la Capitale-Nationale avec les régions centrales.

Source : Fondaction, rapports annuels pour les années visées.

investissements à 30,8 %) (tableau 4.14). Les régions ressources font un gain de 0,3 point de pourcentage, passant de 1,7 % des investissements à 2 %. Si l'on recule de 10 ans en comparant 2016 à 2006, on observe une baisse du pourcentage des actionnaires dans les régions ressources (18,9 % des actionnaires en 2006 et 13,9 % en 2016, soit 5 points de pourcentage), mais une hausse des actionnaires dans les régions centrales (59,8 % des actionnaires en 2006 et 66,2 % en 2016, soit 6,4 points de pourcentage) et une légère hausse dans les régions de Montréal et Laval (17,6 % des actionnaires en 2006 et 18,9 % en 2016, soit 1,3 point de pourcentage). En ce qui concerne les investissements entre 2006 et 2016, nous avons une hausse pour Montréal de 3,7 points de pourcentage (30,5 % en 2006 et 34,2 % en 2016) et une hausse de 8,1 points de pourcentage pour les régions centrales (22,7 % en 2006 et 30,8 % en 2016). Les régions ressources ont

connu une baisse importante de 3,5 points de pourcentage (5,5 % en 2006 et 2,0 % en 2016). Une partie de ces hausses ont été faites au détriment des investissements multirégions.

Ainsi, le pourcentage des investissements multirégions a connu une baisse de 8,3 points de pourcentage entre 2006 et 2016 (41,3 % des investissements en 2006, 38,4 % en 2011 et 33,0 % en 2016). Toutefois, il est impossible de voir comment les montants investis par ces fonds multirégions se répartissent entre chacune des régions. Tout au plus pourrait-on répartir le pourcentage entre les régions en proportion de ce qu'elles ont déjà reçu comme investissements, mais il est vraisemblable que ces investissements soient plus élevés dans la région de Montréal compte tenu de l'importance de l'écosystème financier montréalais. Même si la taille de leur économie place Montréal et Laval dans une classe à part avec 45,7 % des établissements pour le secteur de la fabrication[44] du Québec et 51 % du PIB du Québec[45], des progrès pourraient être faits en ce qui concerne les autres régions. Une réduction des écarts a été réalisée en faveur des régions centrales (Capitale-Nationale incluse), à la différence des régions ressources, où l'écart s'est creusé de 3,5 points de pourcentage entre 2006 et 2016. Cependant, on peut supposer que le comité de l'investissement – régions ressources en est pleinement conscient et que sa création vise à améliorer la part des investissements dans ces régions.

Enfin, le fait que les régions ressources et les régions centrales fournissent plus d'actionnaires que les régions de Montréal et Laval peut être également vu comme une contribution (avec les réserves qui s'imposent par ailleurs). Cela révèle que Fondaction facilite l'accès à une épargne-retraite moins coûteuse, notamment par la présence de 750 représentants de Fondaction sur l'ensemble du territoire québécois, dans 2 400 des 4 200 établissements où la CSN est présente. De plus, l'importance des investissements de Fondaction pour l'économie québécoise ne se limite pas seulement aux montants investis. Certains investissements peuvent avoir des incidences considérables sur l'ensemble de l'économie du Québec et de ses régions, comme la Coop Carbone[46] et le Fonds Biomasse Énergie[47] (2015)

---

44. Voir les données fournies par l'Institut de la statistique du Québec, 2015. Les données les plus récentes étaient celles de 2012.
45. Donnée fournie par Deloitte, 2013.
46. Les nouvelles réglementations sur la limitation des émissions de GES dans certains secteurs, « à travers le Système de plafonnement et d'échange de droits d'émission de gaz à effet de serre du Québec (SPEDE) expliquent l'intérêt de la création de Coop Carbone pour le développement durable » (RDD 2014-2016, p. 47).
47. La mission de ce fonds est de « contribuer à un développement structuré et durable de la filière énergétique de chauffage à la biomasse forestière résiduelle au Québec. Il permet de soutenir des organisations ou des institutions dans la transition énergétique de leurs systèmes de chaufferie en offrant un financement adapté à ce genre de projet » (RDD 2014-2016, p. 48).

(RDD 2014-2016, p. 47-48), et même au-delà avec l'annonce à Marrakech de la création d'un fonds carbone par Fondaction et la Coop Carbone[48]. Le fait que Fondaction soit « un chef de file dans le développement durable » et qu'il soit engagé à la fois dans l'économie sociale et l'économie solidaire rejaillit sur l'ensemble de l'économie québécoise. De même, « Fondaction s'est donné comme mission de contribuer à faire avancer au Québec l'idée qu'il est possible d'agir autrement, qu'un nouveau paradigme doit être adopté dans la perspective d'une économie plus verte et dans le cadre d'un développement durable » (Létourneau, RDD 2014-2016, p. 3). Enfin, le sixième chapitre, rédigé par Gilles L. Bourque, met en lumière certains éléments intagibles qu'apporte Fondaction pour l'ensemble de l'économie, notamment sur le plan de l'identité économique. De même, le chapitre 5 sur la finance responsable, réalisé sous la direction de Marie-France Turcotte, révèle des dimensions significatives eu égard à l'institutionnalisation d'un modèle entrepreneurial tourné vers l'avenir.

2.3. Les autres investissements : sécurité et complémentarité

Les fonds de travailleurs présentent au moins deux caractéristiques qui les distinguent des fonds privés de capital de risque. En premier lieu, leur capitalisation provient de l'épargne-retraite volontaire avec le soutien de crédits d'impôt accordés par les gouvernements ; ce sont des fonds perpétuels (*evergreen investment*). En deuxième lieu, ils comprennent deux grandes catégories d'investissements : une partie investie dans les entreprises québécoises à impact économique selon la norme du 60 % (haussée à 61 % pour l'année financière 2015-2016[49]) et une partie qualifiée d'autres investissements (placements) qui visent à compléter l'actif de manière à optimiser la relation rendement-risque de l'ensemble du Fonds sur un horizon de dix ans (RA 2016, p. 29). Les investissements à impact économique québécois sont constitués principalement de titres non cotés en Bourse et de prêts sans garanties (à l'exception du portefeuille des EQPC) alors que les « autres investissements » (placements où les obligations constituent une part très importante) sont constitués de titres acquis sur le marché financier, soit des obligations et autres titres sécuritaires (ces autres investissements comprennent des montants

48. À cette occasion, Léopold Beaulieu présentait ce fonds carbone comme « une innovation financière qui deviendra une référence mondiale pour le financement de projets de réduction de GES en utilisant les possibilités offertes par la participation du Québec au marché du carbone » (Fondaction, 2016).

49. À partir de 2015-2016, cette norme a été élevée de 1 % de sorte que 61 % de l'actif de l'année précédente doit être investi dans le capital de développement. Dans les prochaines années, une augmentation de 1 % par année devra être apportée jusqu'à ce que la nouvelle norme atteigne 65 % (RA 2016, p. 82)

engagés dans le capital de développement mais non déboursés ou encore des « liquidités requises pour faire face aux engagements en matière d'investissement en capital de développement ») (RA 2016, p. 43).

Ces deux catégories d'investissements sont très différentes puisqu'elles poursuivent des objectifs génériques bien distincts : le capital de développement vise d'abord la création d'emplois et le financement des entreprises alors que les « autres investissements » ou placements visent principalement à protéger le capital détenu par les actionnaires. De plus, ces deux catégories font appel à des réseaux et acteurs différents. Ainsi, le capital de développement offre plus de possibilités d'intervention directe dans l'économie réelle à travers les entreprises et les fonds dans lesquels il investit alors que les placements réalisés sur le marché financier à partir de l'achat d'obligations, de dettes de marchés émergents et d'actions fournissent plutôt des modes d'intervention indirecte, tels le choix du conseiller externe en valeur et la formule d'engagement. Toutefois, ces deux catégories d'investissements ne peuvent être considérées comme indépendantes puisqu'elles relèvent d'une même institution financière, Fondaction, qui se doit de les harmoniser pour atteindre également ses objectifs spécifiques. Enfin, il est aussi possible d'intervenir sur les marchés financiers en prenant en compte les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) (voir le chapitre 5).

Comme le tableau 4.15 le montre, les investissements à impact économique québécois et les « autres investissements » se partagent presque également l'ensemble des investissements. Cela provient du fait que la norme du 60 %, pour des raisons pratiques, s'applique à la valeur des actifs de l'année précédente, valeur qui est généralement plus faible que l'année en cours. Ainsi, la portion de l'actif de Fondaction pour chacune des deux catégories d'investissements peut être relativement proche pour chacune des années budgétaires. Par exemple, entre 2011 et 2016, le pourcentage des investissements à impact économique québécois a été supérieur à 50 % à quatre reprises (ne variant alors que de très peu, soit 53,9 % en 2011 et 54,5 % en 2016), mais il a été également inférieur à 50 % à deux reprises, soit en 2014 (49,1 %) et en 2015 (47,6 %) alors que le plafond pour la souscription avait été élevé. En augmentant la norme de 60 % à 65 % (ce qui sera atteint en 2019), on peut supposer que le pourcentage des investissements à impact économique québécois sera toujours supérieur aux « autres investissements » pour une année donnée, à moins d'un rehaussement important du plafond du montant de la souscription.

Le rendement moyen sur six ans pour ces deux catégories d'investissements est assez proche, soit 5,2 % pour les investissements à impact économique québécois et 5,8 % pour les « autres investissements », une différence de 0,6 point de pourcentage. De plus, la variation du rendement

pour chacune des catégories peut être forte pour les deux catégories, si l'on tient compte des hauts (10,6 % pour les autres investissements en 2011 et 11,4 % pour les investissements à impact économique québécois en 2015) et des bas (0,2 % pour les autres investissements en 2016 et 1,1 % pour les investissements à impact économique québécois en 2012). Ces variations ne semblent pas se comporter à l'image des vases communicants, car les rendements peuvent être élevés pour les deux types d'investissements en même temps (2011) ou relativement bas en même temps (2012), mais il peut arriver pour une même année que l'un monte alors que l'autre baisse, comme en 2013 où les investissements à impact économique québécois ont été bas (0,4 %) et les « autres investissements », élevés (8,4 %) ou inversement en 2016, où les investissements à impact économique québécois ont été élevés (8,5 %) et les « autres investissements », bas (0,2 %). En somme, ceux qui connaissent bien ces fonds reconnaissent que plusieurs facteurs doivent être considérés.

Tableau 4.15

Investissements à impact économique québécois et « autres investissements » (2011-2015) (en M $)

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Capital de développement	386,1 $* (53,9 %)	469,8 $ (55,4 %)	533,9 $ (54,8 %)	559,4 $ (49,1 %)	614,6 $ (47,6 %)	778,3 $ (54,5 %)
Rendement	6,6 %	–1,1 %	0,4 %	6,1 %	11,4 %	8,5 %
Autres investissements	357,6 $ (48,1 %)	378,0 $ (44,6 %)	440,3 $ (45,2 %)	579,7 $ (50,9 %)	668,1 $ (52,1 %)	649,3 $ (45,5 %)
Rendement	10,6 %	1,8 %	8,4 %	8,3 %	5,6 %	0,2 %
Rendement brut	8,5 %	0,2 %	4,0 %	7,2 %	8,4 %	4,7 %
Rendement annuel net**	5,3 %	–2,5 %	1,2 %	4,4 %	5,6 %	2,1 %
Bénéfice net	39,4 $	(22,3 $) perte	11,8 $	49,8 $	74,5 $	34,6 $

* Nous considérons ici les investissements du capital de développement, qui ont été déboursés **et** engagés, ce qui permet de rendre compte de leur rendement. Pour les faits saillants du rapport annuel, on donne les investissements du capital de développement engagés **ou** déboursés (donc pas tous déboursés). Ainsi, ces investissements (engagés ou déboursés) étaient de 572,5 millions de dollars en 2011, de 619,9 millions en 2012, de 650,5 millions en 2013, de 709,6 millions en 2014, de 848,6 millions en 2015 et de 1,003 milliard en 2016 (voir les rapports annuels pour les années concernées). Les investissements engagés du capital de développement qui n'ont pas encore été déboursés sont placés en attendant qu'ils soient complètement déboursés (à ce moment-là, ils entrent temporairement dans la catégorie des « autres placements », si l'on en fait le bilan).

** Le rendement net correspond au rendement brut moins les frais d'exploitation (auxquels s'ajoute ou se soustrait, s'il y a lieu, l'impôt). Les frais d'exploitation ont été de 3,2 % en 2011, de 2,9 % en 2012, de 2,8 % en 2013, de 2,8 % en 2014 et de 2,3 % en 2015.

Source : Fondaction, rapports annuels pour les années visées (rendements par activité).

Enfin, si les « autres investissements » sont différents des investissements à impact économique québécois et moins risqués en principe, il est possible d'observer une certaine complémentarité entre les deux. Comme les investissements à impact économique québécois sont par définition centrés au Québec, une portion des « autres investissements » (placements) sont effectués sur les marchés mondiaux (41,1 % en 2016 et 36,8 % en 2015) assurant ainsi une certaine diversification géographique (RA 2016). De plus, Fondaction n'est pas passif pour ses « autres investissements ». On retrouve d'abord le même souci d'inclure des ESG dans le processus d'investissement (RDD 2014-2016, p. 30). À cet effet, Fondaction est signataire depuis 2011 des Principes pour l'investissement responsable (PIR ou PRI en langue anglaise) et la plupart de ses conseillers adhèrent à ces principes (RDD 2014-2016, p. 10). Il fait aussi partie du Réseau PIR Québec, qui a été lancé en février 2013 et qui réunit maintenant 44 membres, dont Bâtirente et Fondaction. Ce réseau favorise l'adoption de ces principes par les acteurs de la finance québécoise et le partage des connaissances, des expertises et des meilleures pratiques. Outre les PIR, les autres référentiels utilisés sont l'Institutional Shareholder Services (ISS) et le Global Impact Investing Ratings System (GIIRS) (RDD 2014-2016, p. 30). Fondaction adhère aussi aux principes du Hedge Fund Standard Board (HFSB) pour les fonds de couverture à rendement absolu (RDD 2014-2016, p. 30). L'investissement responsable a pris beaucoup d'importance au Canada[50] au cours des dernières années, soit une augmentation de 49 % entre 2013 et 2015 (Dupuis, 2017).

La catégorie « autres investissements » comprend en 2016 d'abord des obligations et autres titres à revenus fixes (50,1 %), des fonds d'actions mondiales (tous pays) et d'actions canadiennes (29,5 %), des fonds de matières premières à rendement absolu et de stratégie alternative (13,3 %), des fonds immobiliers (4,9 %) et des placements d'encaisse et de marché monétaire (2,1 %) (RA 2016, p. 46). Par rapport à cette catégorie d'investissements, « Fondaction détient des actions avec droit de vote dans des entreprises cotées en Bourse, directement ou par le biais de fonds communs dont il détient des unités » (RDD 2014-2016, p. 42). Pour les titres détenus par Fondaction et gérés à l'externe, « les conseillers en valeurs exercent les droits de vote, ou choisissent de ne pas les exercer, conformément à la politique adoptée » (RDD 2014-2016, p. 42). Pour les investissements réalisés par le biais d'un fonds commun, Fondaction n'est pas directement propriétaire, il

> obtient une copie de la politique d'exercice des droits de vote qui s'applique à ce fonds. Le suivi consiste à obtenir au moins annuellement un rapport quant à la façon dont les droits de vote ont été exercés et une confirmation de conformité à la politique ainsi que d'être avisé en cas de changement à celle-ci (RDD 2014-2016, p. 42).

50. « Les placements faits en fonction de principes d'investissement responsable au Canada franchissent le cap des 1500 milliards, selon le dernier bilan de l'industrie » (Dupuis, 2017).

Dans les mandats donnés à ses conseillers en valeurs externes, Fondation précise ses objectifs concernant les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance pour les placements réalisés. Ainsi, « en 2015, le conseil d'administration de Fondaction a mandaté ses conseillers en valeurs externes de désinvestir l'ensemble des placements, obligataires et en fonds propres, des entreprises possédant et exploitant des réserves d'énergie fossile » (RDD 2014-2015, p. 42). Pour tenir compte des enjeux environnementaux, Fondaction a choisi de se retirer des investissements dans l'énergie fossile pour investir davantage dans les énergies renouvelables et mieux se centrer sur sa mission et ses objectifs spécifiques. En même temps, il reconnaît que ce choix se justifie du point de vue d'une réduction des risques qu'entraînent les investissements dans l'énergie fossile, en cohérence avec les conclusions scientifiques relatives aux changements climatiques, d'autant plus que « la valeur des entreprises de ce secteur intègre peu les risques de subir les impacts de politiques fiscales et réglementaires pouvant affecter les perspectives de celles-ci » (RDD 2014-2015, p. 42).

Les « autres investissements » sont ajustés régulièrement « en fonction des modifications à la composition du portefeuille des investissements directs en entreprise et dans des fonds partenaires ou spécialisés ainsi que de l'évolution de la conjoncture » (RDD 2014-2015, p. 42). Autrement dit, les « autres investissements » doivent ainsi s'harmoniser avec le capital de développement de manière « à réduire les risques de rendement négatif à court terme ». On peut penser que l'approche de la chaîne de valeur retenue par Fondaction pourrait intégrer davantage les autres investissements (voir la figure 6.10 reproduite dans le chapitre de Gilles L. Bourque et les commentaires de l'auteur). Cette chaîne de valeur, qui ne se limite pas à la seule chaîne d'approvisionnement,

> cadre mieux avec la mission de Fondaction, ses caractéristiques et la nature de ses activités qui visent à renforcer les secteurs d'activité dont les retombées sont les plus positives compte tenu des enjeux liés au développement durable et de l'importance de l'ancrage territorial des entreprises au sein des communautés (RDD 2014-2016, p. 10).

Dans cette perspective, le renforcement de la complémentarité des autres investissements avec ceux du capital de développement devient nécessaire et s'impose comme au regard de la mission de Fondaction. Le repositionnement de l'investissement, que nous avons examiné dans la présente section de ce chapitre, montre également comment ce renforcement va de soi, même s'il s'agit d'un défi qui exige l'instauration d'un système d'information approprié déjà en construction.

3. Une gouvernance stabilisée et une gestion participative des activités

Si l'on peut parler d'une phase de maturité pour caractériser la présente phase de développement de Fondaction, cela tient en grande partie à la gouvernance institutionnelle consolidée et à la gestion participative des activités qui a choisi de privilégier les objectifs spécifiques de Fondaction et d'en affirmer plus explicitement la pertinence. Cet approfondissement est perceptible dans l'établissement d'une structure de gestion plus appropriée, d'un réseautage plus large et pertinent de même que dans le nombre et la qualité des engagements externes, mais surtout dans une vision qui valorise le développement durable et les pratiques concrètes qui s'en inspirent. Dans cette direction, relevons le choix d'une identification forte, « donner du sens à l'argent », combinée à la mise en place d'une plateforme de marque, à la recherche d'un rendement social au sein de l'investissement et à la préoccupation de l'intentionnalité sociétale, et, enfin, une chaîne des valeur qui tend à tenir compte de la spécificité de Fondaction et de l'investissement à haut rendement sociétal. De plus, les grandes orientations stratégiques sont renforcées par des choix réfléchis et planifiés lors de la mise sur pied des projets et des activités qui sont eux-mêmes en forte cohérence avec ces orientations. Cela suppose une structure des opérations capable de réaliser cette liaison et cette cohérence tout en demeurant ouverte aux apprentissages et aux innovations, y compris en ce qui a trait aux approches (tel le haut rendement sociétal) et aux outils (telle l'analyse multicritère).

La croissance et l'évolution de Fondaction ont donné lieu à des innovations importantes, mais d'autres sont en émergence. Cela ne doit pas nous surprendre puisque la présente phase, qui a débuté en 2011, n'a pas atteint encore son terme. Un ancien cadre de Fondaction nous le soulignait dans une entrevue réalisée en 2012 en affirmant que « *l'avenir de Fondaction passe par sa capacité d'incarner véritablement l'innovation sociale* », tout en ajoutant que « *dans l'étape qui vient, il y a un saut qualitatif à faire* ». Ce *saut qualitatif* est maintenant en voie d'être réalisé. La troisième section de ce chapitre comprend trois parties : la première couvre la gouvernance institutionnelle, notamment le conseil d'administration et ses comités ; la deuxième s'intéresse à la structure des activités, notamment la participation des employés, y compris pour la planification stratégique ; la troisième porte sur le réseautage, à travers, entre autres, les parties prenantes et les engagements externes.

3.1. Une gouvernance institutionnelle misant sur l'indépendance et l'engagement de ses administrateurs

La gouvernance est stratégique pour Fondaction en raison notamment de ses objectifs spécifiques (gestion participative, entreprise autocontrôlée et préoccupation pour l'environnement) et, de manière synthétique, en raison de la responsabilité sociétale pour laquelle ce fonds représente un chef de file. Ces choix commandent une gouvernance saine, transparente et ouverte à la participation non seulement des employés, mais aussi des parties prenantes. Autrement dit, « la gouvernance est au centre de sa responsabilité sociétale » (RDD 2014-2016, p. 28). Dans cette perspective, la gouvernance institutionnelle « s'accorde à l'interne avec une gestion collaborative concrétisée dans un développement organisationnel qui favorise la participation des personnes salariées au processus de fixation des objectifs et à l'organisation de leur travail » (RDD 2014-2016, p. 28). Par ailleurs, la gouvernance institutionnelle doit en même temps affirmer sa double indépendance : d'abord, indépendance de ses administrateurs par rapport à la gestion des activités (telle qu'on l'entend de plus en plus dans les entreprises, notamment les sociétés d'État), ensuite, indépendance à l'égard de la CSN, qui a été à l'origine de sa création.

3.1.1. Le contexte de la gouvernance actuelle

Le contexte de la gouvernance s'est modifié au cours de la dernière décennie en raison de nombreuses dérives que l'on a pu observer au Québec et ailleurs dans le monde. Dans la présentation de son budget 2014-2015, le ministre des Finances du Québec a proposé des modifications à la loi constituant Fondaction, soit

> une définition commune et adaptée aux fonds de travailleurs de la notion de personne indépendante ; l'indépendance accrue de chaque fonds par rapport à la centrale syndicale à l'origine de sa création ; la mise en place de comités du conseil d'administration ayant des fonctions liées à la gouvernance ; des balises sur la durée du mandat des membres du conseil d'administration (RDD 2014-2016, p. 30).

Comme nous avons pu l'observer dans les deux phases précédentes de développement de Fondaction, il existe une nette distinction entre les activités de Fondaction et celles de la CSN (l'une et l'autre refusant de s'instrumentaliser réciproquement). La loi constituant Fondaction a été modifiée pour tenir compte des principes que nous venons de mentionner (nous y revenons un peu plus loin).

La gouvernance institutionnelle et la structure opérationnelle ont conservé leurs caractéristiques fondamentales, mais la conjoncture économique difficile de la période précédente et la croissance de l'actif net au

cours des dernières années ont exigé des améliorations continues dont celles adoptées à la suite des modifications à la loi constituante apportées en 2015. De plus, les bilans, les diagnostics et les évaluations, qui sont réalisés régulièrement, ont permis divers réajustements. La structure organisationnelle est toujours légère – elle continue de miser sur la participation, l'horizontalité, le travail en équipe et le partenariat –, mais elle est devenue plus précise, mieux orientée vers les objectifs spécifiques. Autrement dit, Fondaction est demeuré innovant au regard de la gouvernance et de la gestion de ses activités, mais les innovations sont plus souvent incrémentales, révélant ainsi une flexibilité et une résilience qui lui permettent de s'affirmer comme différent dans son domaine. De même, en s'imposant comme chef de file à la fois dans la finance socialement responsable et le développement durable, Fondaction a élargi ses réseaux et précisé ses engagements externes. La période actuelle, qui est loin d'être terminée, laisse entrevoir que le rayonnement de Fondaction s'est étendu considérablement.

Pour évaluer son rôle et ses responsabilités, le conseil d'administration dispose d'une ligne directrice en matière de gouvernance qu'il a adoptée en 2008 à partir d'une recommandation de son comité de gouvernance et d'éthique (RDD 2008-2010, p. 2). Cette ligne fournit entre autres des directives pour la composition et l'indépendance du conseil d'administration, l'évaluation périodique de sa performance, l'engagement des membres quant au respect du code d'éthique, les enjeux concernant l'élection ou la désignation des membres, la politique de jetons de présence et le remboursement des frais des membres (et de ses comités), et la validation du processus de formation continue (RDD 2012-2014, p. 12; RDD 2014-2016, p. 29). Concrètement, « le rôle du Conseil d'administration est d'assurer un suivi des activités courantes et de la situation financière de Fondation ». Il adopte les politiques (et en assure le respect), le budget et les orientations stratégiques, supervise le travail de la direction et maintient une vision globale des activités (RA 2016, p. 28). De plus, le conseil d'administration (et le comité exécutif selon la nature de la demande) a « les pouvoirs décisionnels relatifs aux autorisations d'investissement et de déboursement » (RDD 2012-2014, p. 16). De même, il est « régulièrement informé de l'évolution des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises et des plus récentes avancées en développement durable » (RA 2016, p. 10). Le conseil d'administration se réunit entre six et huit fois par année, des réunions qui durent au moins une demi-journée (entrevue de Patry, 2017). Pour réaliser ce travail, il peut créer des comités qui lui sont redevables. Enfin, sous la direction de son président, le conseil procède à une autoévaluation de son fonctionnement tous les ans.

3.1.2. La composition du conseil d'administration et ses comités

La composition du conseil d'administration a été modifiée en 2015 alors que l'indépendance[51] des conseils d'administration était devenue d'une grande actualité, plus particulièrement à la suite des enquêtes sur la collusion et la corruption. Même s'il existe à Fondaction « une distinction claire entre la gouvernance et les opérations courantes », des amendements à la loi constitutive ont été apportés le 20 avril 2015, « notamment en ce qui a trait à la notion de personne indépendante, à la mise en place de comités du conseil d'administration ayant des fonctions liées à la gouvernance et à des balises sur la durée du mandat des membres » (RA 2015, p. 28). De plus, pour affirmer clairement l'indépendance de Fondaction à l'égard de la CSN, il est désormais exigé dans la loi constituante

> que le président du conseil soit élu par et parmi les membres du conseil et qu'il doive s'assurer que ces derniers, à l'exception du président-directeur général, exercent leurs responsabilités à distance des activités quotidiennes du Fonds, incluant celles conduisant à recommander un investissement (RDD 2014-2016, p. 31).

À la suite des modifications apportées en 2015, la structure de la composition du conseil n'a pas été changée, mais le nombre de membres est passé de 13 à 15 et des modalités de désignation ont été imposées. Un nouveau membre a été ajouté dans le groupe des personnes élues par l'assemblée générale des détenteurs d'actions de catégorie « A » et de catégorie « B », le faisant passer de trois à quatre membres (loi constitutive, paragraphe 3 de l'article 4). Un membre a été ajouté dans le groupe des « personnes nommées par les membres aux paragraphes 1, 2 et 3 », le faisant passer de deux à trois membres. De plus, « trois[52] parmi ceux que nomme le comité exécutif de la Confédération des syndicats nationaux doivent se qualifier comme personnes indépendantes » (en pratique, cela était déjà le cas). Enfin, la majorité des membres du conseil d'administration doivent se qualifier comme personnes indépendantes et la durée maximale de leur mandat est désormais de 12 ans (RDD 2014-2016, p. 31). Cette exigence était déjà pleinement satisfaite puisque seul le PDG de Fondaction n'était pas indépendant au sens de la loi. Autrement dit, le PDG est le seul administrateur qui est lié aux activités de la gestion courante.

---

51. Relevons qu'en 2006 le gouvernement du Québec a adopté une loi sur la gouvernance des sociétés d'État qui attirait l'attention, entre autres, sur l'indépendance des administrateurs et la nécessaire distinction des fonctions de président et de directeur général. Voir également l'Autorité des marchés financiers, 2009.

52. Dans la formulation précédente, il était écrit : « cinq personnes nommées par le comité exécutif de la CSN, dont seulement deux exercent des responsabilités syndicales ».

Au cours des six dernières années, il n'y a eu que très peu de changement parmi les membres qui siègent au conseil d'administration. Outre le décès d'un administrateur en novembre 2010 (Pierre Toth) et les changements à la présidence du conseil (Claudette Carbonneau a été remplacée par Louis Roy en 2011 et ce dernier, par Jacques Létourneau en 2012), ce sont en moyenne deux administrateurs sur treize qui ont été remplacés annuellement. Ainsi, en 2011-2012, on compte trois départs (Joseph Giguère, conseiller en économie sociale et coopérative, Ginette Bergeron, chef de la direction financière Scéno-plus, et feu Pierre Toth, professeur associé HEC Montréal) et trois arrivées : Jean-Pierre Réveret (professeur à l'UQAM), Louise Saint-Jacques (directrice générale de la Puce communautaire) et Diane Beaudry (présidente de Conseil Progestion inc.). En 2012-2013, on compte un départ, celui d'Yvan Gamelin (salarié, Les Forges de Sorel cie), et une arrivée, celle de Michel Tétreault (vice-président, secteur industriel des produits forestiers de la Fédération de l'industrie manufacturière, CSN). En 2013-2014, aucun départ et aucune nouvelle arrivée. Cependant, en 2015, avec l'augmentation du nombre d'administrateurs qui passe de 13 à 15, on assiste au départ d'Yvon Marcil (retraité Investissement Québec) et de Jacques Allard (ancien vice-président de la Caisse d'économie de la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal [STCUM]) et à l'arrivée de quatre nouveaux administrateurs, soit Claude Demers (directeur général Caisse Desjardins du secteur industriel de Montréal), Pierre B. Lafrenière (vice-président exécutif FTM Synergis Capital), Thierry C. Pauchant (professeur à HEC Montréal) et Marc Picard (directeur de la Caisse d'économie solidaire). Au 31 mai 2016, on ne relève aucun changement d'administrateur par rapport au 31 mai 2015 (RA 2016, p. 9).

Si l'on compare la liste des administrateurs de 2016 à celle de 2006, il n'y a que trois administrateurs qui apparaissent sur les deux listes, soit Pierre Patry, Clément Guimond et Léopold Beaulieu. Si l'on recule de 12 ans, il n'y a plus que deux administrateurs qui sont encore aujourd'hui membres du conseil d'administration. On peut donc conclure qu'une relève a été assurée à ce chapitre. Par ailleurs, pour la période 2011 à 2016, le pourcentage des femmes qui sont membres du CA est passé de 30 % en 2011 à 26 % en 2016, à la suite de l'ajout de deux nouveaux sièges en 2015. En 2006, il y a dix ans, le CA comptait 36,3 % de femmes (notons que la présidence était alors assurée par une femme) (RA 2006, p. 18). Ce pourcentage devrait s'améliorer puisque la recherche de l'équilibre de la représentation d'hommes et de femmes au sein du conseil est l'un des cinq éléments du profil que l'on considère pour la sélection des membres du conseil d'administration (RDD 2014-2016, p. 33). Ajoutons au passage que le comité des opérations, qui constitue le comité de direction sur lequel nous reviendrons plus loin, est composé de six femmes et de cinq hommes (RA 2016, p. 9).

Parmi les critères examinés pour choisir les administrateurs, quatre sont en quelque sorte transversaux : la disponibilité, l'intégrité, le bon jugement, l'équilibre hommes/femmes. L'un des critères qui convient particulièrement à Fondaction concerne les compétences recherchées en liaison avec ses objectifs génériques et spécifiques. Ce critère est ainsi formulé : « ils doivent posséder plusieurs compétences, dont la compréhension des rapports sociaux, des enjeux du développement durable, du développement local, régional et sectoriel, des connaissances financières incluant celles du financement d'entreprises et des marchés financiers, une expérience de la gouvernance et de la gestion et finalement, une connaissance du domaine de l'épargne-retraite » (RDD 2014-2016, p. 33). En considérant la liste des membres du conseil d'administration actuel, on peut conclure qu'ils remplissent ce critère de compétence plurielle. En effet, on retrouve chez eux des « compétences dans le financement d'entreprises, pour leurs connaissances et leur expérience du monde des affaires, des milieux syndical et universitaire, des milieux coopératif et communautaire ainsi que de l'administration publique » (RDD 2014-2016, p. 33).

De plus, à la suite de l'élaboration du « Profil global souhaité au sein du Conseil d'administration de Fondaction » et de l'établissement des besoins de formation de ses membres, le conseil s'est donné depuis 2007-2008 un plan de formation continue pour ses membres (Fondaction, 2007b). Ce plan relève sept ou huit thématiques pouvant faire l'objet d'une présentation, sous forme de séminaire, d'une durée chacun d'environ 1 heure 30. Ces séminaires se donnent habituellement à l'occasion d'une réunion du conseil d'administration. Pour la période allant de 2011 à 2017, on compte 51 séminaires, soit une moyenne de 7 séminaires par année. Les thèmes sont proposés par le comité de gouvernance et d'éthique dont Pierre Patry est le président. Le président-directeur général rencontre les membres de ce comité qui soumet les thèmes recommandés ainsi que le calendrier au conseil d'administration pour leur adoption. Les présentations des divers thèmes sont principalement réalisées par des directeurs de module (cadres) selon leur domaine de compétence et de responsabilité.

Pour chacun des séminaires, un thème et parfois deux font l'objet d'une présentation qui est suivie d'un échange avec les membres du conseil d'administration. La liste des thèmes pour les années 2011 à 2016 révèle que trois thèmes ont été traités tous les ans avec des variantes, soit 1) la démarche budgétaire selon les dimensions suivantes : objectifs recherchés déterminant le choix et la répartition des véhicules d'investissement, le compromis budget et risque, la répartition des actifs ; 2) le développement durable selon quelques variantes, par exemple la finance socialement responsable et les technologies propres en 2011, l'état de la situation et la mise à jour en 2012, les nouvelles lignes directrices G4 de la GRI en 2013 et en 2014, la pertinence et le dialogue avec les parties

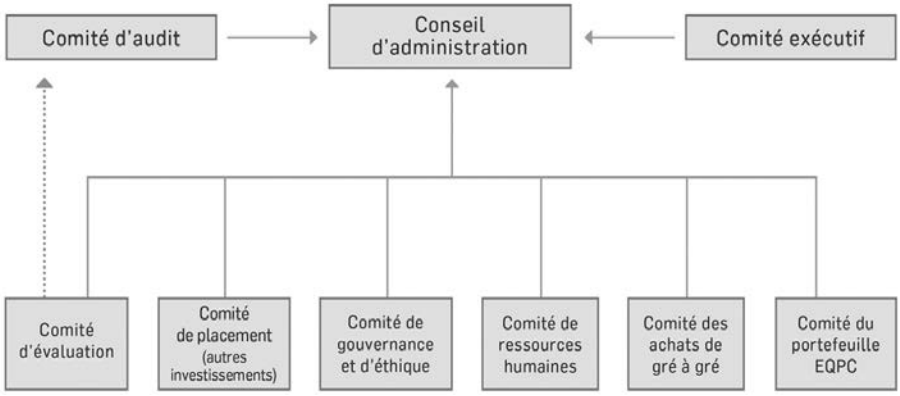
prenantes en 2015, la pertinence et l'impact sociétal de Fondaction avec la matrice de pertinence et l'analyse multicritère en 2016 ; 3) les enjeux économiques et divers impacts sur la société québécoise, les perspectives de l'épargne-retraite (un séminaire) et l'évolution des marchés financiers (un autre séminaire) en 2011 et 2012, l'évolution des marchés (un séminaire) et les perspectives épargne-retraite et investissement (un séminaire) en 2013, et plusieurs séminaires sur les placements et « autres investissements » en 2014, 2015 et 2016.

Parmi les autres thématiques, relevons la gestion des risques en 2011 et 2012, le financement des entreprises en 2012 et 2013, la performance globale des entreprises, la mesure et l'amélioration des impacts sociaux des entreprises en 2016, la souscription en 2013, 2014, 2015, la gouvernance en 2013 et 2014, les placements et autres investissements en 2014, 2015 et 2016. Enfin, en 2016, de nouveaux thèmes apparaissent tels que l'analyse multicritère, les impacts sociaux des entreprises et l'investissement d'impact. Pour cette dernière année, il est possible de voir comment la réflexion stratégique réalisée au sein du module Investissement a remonté au conseil d'administration et comment la réflexion du conseil d'administration a pu enrichir celle des gestionnaires étant donné que la présentation a été assurée par le directeur du module concerné en présence du PDG. Le rôle de l'administration et celui de la gestion ne sont pas confondus pour autant, car ce qui est visé, c'est le partage d'une vision commune et d'une compréhension partagée des orientations stratégiques.

Comme l'illustre la figure 4.4, le conseil d'administration peut s'appuyer sur huit comités qui lui présentent annuellement un rapport de leurs activités (RDD 2014-2016, p. 34). Ces comités « ont pour tâche de formuler des recommandations au conseil », mais le comité exécutif a en plus un pouvoir décisionnel (RA 2015-2016, p. 30). Ainsi, le comité exécutif « exerce les pouvoirs et responsabilités du conseil d'administration entre les réunions du conseil » (RA 2015, p. 27). En pratique, les activités du comité exécutif « sont essentiellement concentrées sur l'autorisation des investissements inférieurs à cinq millions de dollars et l'autorisation des déboursés relatifs aux investissements consentis par l'exécutif ou par le conseil d'administration » (RA 2016, p. 35). De plus, ce comité « est informé du suivi de l'évolution du portefeuille d'investissement direct dans les entreprises » (RA 2016, p. 35). Comme on le sait, « les pouvoirs décisionnels relatifs aux autorisations d'investissement et de déboursement ont toujours été conférés au conseil d'administration et au comité exécutif selon la nature de la demande » (RDD 2014-2016, p. 36). Par ailleurs, aucun membre du CA, à l'exception du président-directeur général, n'est engagé dans les opérations concernant l'investissement qui vont des premiers contacts avec l'entreprise à l'établissement de la pertinence d'une recommandation soumise aux instances par les comités de l'investissement.

Figure 4.4

Le conseil d'administration et ses comités (2016)



Source : RDD 2014-2016, p. 34.

Le comité exécutif est composé de cinq membres provenant du conseil d'administration, dont le président du conseil et le président-directeur général. La majorité des membres de l'exécutif doivent être qualifiés comme personnes indépendantes. Entre 2011 et 2013, on ne relève aucune modification dans la composition de l'exécutif, mais un changement en 2014 et deux changements en 2015. En somme, par rapport à 2011, la majorité des membres de l'exécutif sont de nouvelles figures.

Le comité d'audit est composé uniquement de membres du conseil d'administration. Ses responsabilités concernent le respect des pratiques comptables et les exigences légales et réglementaires. En conséquence, « il surveille les travaux d'audit des états financiers ainsi que les processus de communication de l'information financière » (RA 2016, p. 30). Il est alimenté entre autres par le comité d'évaluation. Ce dernier concerne l'évaluation des investissements en capital de développement et non l'évaluation du conseil d'administration. En ce qui concerne le comité de gouvernance et d'éthique, sa composition a été révisée de même que ses objectifs (RDD 2014-2016, p. 34). Il se réunit environ cinq fois par année. Parmi les autres comités qui apparaissent dans la figure 4.4, un seul a été créé au cours de la présente période, soit en 2015. Il s'agit du Comité des ressources humaines dont le mandat est bien défini, soit

> d'élaborer et de recommander au conseil d'administration un profil de compétence et d'expérience pour la nomination du président-directeur général, d'élaborer et de proposer les critères pour évaluer

> la performance du président-directeur général et de faire des recommandations au conseil d'administration concernant ses modalités d'emploi, dont sa rémunération (RA 2015, p. 27).

Il ne faut pas confondre ce comité avec le module Ressources humaines, qui fait partie de la structure des opérations et dont « les principales responsabilités sont la dotation, la formation, la santé et sécurité au travail, les relations de travail et la rémunération » (RDD 2012-2014, p. 21). Comme nous le verrons en examinant la structure des opérations, le président-directeur général a créé des comités qui « participent également à la gestion des différents risques auxquels Fondaction est exposé et assurent la coordination des activités du Fonds » (RDD 2014-2016, p. 34).

3.1.3. Une gouvernance institutionnelle misant sur la rigueur et le partenariat

Comment caractériser la gouvernance de Fondaction telle qu'assurée par son conseil d'administration et par les comités qu'il a mis sur pied ? En nous inspirant de Chris Cornforth (2004), nous serions porté à utiliser plusieurs qualificatifs. En premier lieu, les rapports annuels laissent voir une gouvernance soucieuse de rigueur, de conformité (*compliance*) ou de surveillance (RA 2014-2015, p. 27). Comme cela est rappelé assez régulièrement, « depuis sa création, le Fonds porte la plus grande vigilance au contrôle et à la gestion des risques ainsi qu'à la qualité de ses engagements afin de protéger et de créer de la valeur pour ses actionnaires » (RDD 2010-2012, p. 23). Les termes de *suivi*, *respect*, *conformité* vont également de pair avec la distance des activités : « Le rôle du conseil d'administration est d'assurer un suivi à distance des activités courantes et de la situation financière de Fondaction » (RDD 2014-2016, p. 31). Dans le même paragraphe, on peut lire : « L'assurance du respect de l'application de chacune des politiques est confiée au conseil d'administration » (RDD 2014-2016, p. 31). Il faut reconnaître que cette préoccupation pour la rigueur et la conformité aux politiques et engagements s'impose pour une institution financière. En effet, en plus d'évoluer dans un secteur d'activité réglementé, les administrateurs de Fondaction se doivent d'assurer la sécurité et un rendement satisfaisant aux actionnaires qui ont confié à cette institution une partie de leur épargne pour améliorer leur retraite. Conscient de cette responsabilité, le conseil a adopté en 2010 une politique de gestion intégrée des risques selon ses diverses dimensions alors que la présidence-direction générale a créé en 2011 un module Conformité et gestion des risques pour en assurer le suivi au quotidien.

En deuxième lieu, la gouvernance de Fondaction peut être qualifiée de partenariale, comme le propose la théorie de l'intendance (*steward theory*). Même si elle est indépendante de la gestion courante, la gouvernance

qu'assure le conseil d'administration se situe dans une relation de grande confiance et de partenariat avec son président-directeur général, qu'elle soutient pour une gestion misant sur la participation des employés et des parties prenantes internes et externes (notamment pour les activités reliées à la mission). Dans cette perspective, les séminaires de formation continue pour les membres du CA permettent d'établir des passerelles entre l'administration et la gestion. De plus, le rayonnement et les engagements externes de Fondaction sont jugées nécessaires pour réduire les incertitudes qu'engendrent des orientations stratégiques en direction d'une finance socialement responsable, avec les innovations que cela suppose. En somme, même si une rentabilité satisfaisante et une surveillance des risques, y compris des risques liés aux activités, représentent des défis de taille, le conseil d'administration se préoccupe toujours de la pertinence et des perspectives de développement, un défi qui domine parfois tous les autres. La pertinence relève de la raison d'être de Fondaction tout en étant au cœur de ce qui le distingue des autres institutions financières, comme le suggère le slogan « donner du sens à l'argent ».

En somme, même si la gouvernance de Fondaction se doit de répondre d'abord au besoin de contrôle et de surveillance, elle peut être qualifiée de plurielle puisqu'elle tient compte également de la mission et des objectifs génériques et spécifiques. Ainsi, la gouvernance telle que pratiquée est facilitante pour son PDG et pour une gestion des activités qui mise sur l'autonomie et la participation de ses employés et parties prenantes. Jusqu'ici, si les tensions entre le contrôle et le soutien, de même que celles entre la performance et la conformité, ont pu se manifester au moins comme autant de défis, elles ont été créatrices en donnant lieu à de nombreux ajustements et innovations. En 2016, les 15 administrateurs de Fondaction proviennent d'une diversité de milieux, soit syndical[53], coopératif, des affaires, de l'administration publique et universitaire, mais cette diversité d'expériences repose sur une grande cohérence sur le plan de la vision. Comme le propose le profil recherché, les administrateurs adhèrent aux valeurs fondamentales de la mission de Fondaction et partagent des préoccupations communes quant aux orientations, notamment pour la finance socialement responsable et, plus largement, le développement durable. Cette gouvernance plurielle repose aussi sur la reconnaissance, par les administrateurs, des compétences des employés et partenaires à interagir dans un contexte de pluralité de logiques d'action dans les activités de Fondaction.

Enfin, si les employés et gestionnaires sont très soucieux de la pérennisation de Fondaction, les membres du CA, qui n'y sont pas insensibles, se voient d'abord comme les représentants des actionnaires qui leur ont

53. Au moins cinq ont une expérience syndicale, sans représenter pour autant ce milieu.

confié leur épargne-retraite. D'ailleurs, les réunions du conseil d'administration incluent à l'occasion des périodes de réflexion et d'échange sur les défis posés par les nouvelles tendances, comme nous l'avons vu précédemment (entrevue de Patry, 2017; entrevue de Beaulieu, 2017; entrevue de Létourneau, 2017). Par ailleurs, comme cela a été observé dans les études du *New Public Management*, la trop grande distance entre le pilotage (*steering*) et la gestion des activités (*rowing*) peut créer une situation où le pilotage (les administrateurs) devient dépendant des gestionnaires qui possèdent la quasi-totalité de l'expertise, des connaissances et des informations concernant les activités, autant d'éléments indispensables pour définir les grandes orientations d'une organisation (Aucoin, 2002; Emery et Giauque, 2005). Enfin, comme le conseil d'administration sous la direction de son président procède annuellement à une autoévaluation de son fonctionnement, on peut dire que, si une telle situation existait, elle ne lui échapperait pas.

3.2. Une gestion des opérations qui valorise la participation et l'innovation

La gestion des opérations d'un fonds d'investissement est relativement complexe puisque ses opérations, comme nous l'avons déjà expliqué, vont de la souscription à l'investissement en passant par le placement (autres investissements), sans oublier un ensemble d'activités de soutien telles les affaires juridiques et l'administration, d'où un large spectre de compétences et de réseaux. Nous verrons maintenant comment a évolué la structure de gestion entre 2011 et 2016, à commencer par la présidence-direction générale avec ses comités, puis les modules pour la coordination et l'organisation du travail, pour terminer avec la contribution des employés et des parties prenantes au processus de planification et d'orientation stratégique, sans oublier les engagements externes.

3.2.1. La présidence-direction générale et la structure organisationnelle

Dans les rapports annuels de même que dans les rapports de développement durable, il est question de la présidence-direction générale et de ses comités, mais ces derniers, à l'exception du comité des opérations, ne figurent pas dans l'organigramme de la structure organisationnelle qu'on y retrouve. Après avoir présenté la présidence-direction générale et ses comités, nous examinerons l'évolution de la structure organisationnelle.

La présidence-direction générale et ses comités

Au cœur de la structure organisationnelle, on retrouve la présidence-direction générale de qui relèvent la recherche et le positionnement stratégique de même que le comité des opérations. Ses responsabilités sont bien explicitées. Cependant, la fonction de la présidence-direction générale se définit plutôt en termes d'animation, de liaison entre les modules, que d'une direction dont l'autorité s'imposerait comme venant de l'extérieur. L'importance de cette fonction n'est pas réduite pour autant. En effet, la mission de la présidence-direction générale concerne « l'avenir de l'entreprise (pertinence, rentabilité et croissance) et l'adhésion aux valeurs et à la mission de Fondaction auprès des parties prenantes internes et externes » (Fondaction, 2015a, p. 29). De plus, « elle est responsable du maintien en place d'une structure organisationnelle pertinente » et de « la répartition conséquente des ressources ». Plus largement encore, le président-directeur général « choisit et indique les orientations stratégiques que l'organisation doit emprunter en matière de développement durable en cohérence avec la mission, les valeurs et le positionnement stratégique de l'organisation » (RDD 2014-2016, p. 29). Pour ce faire, il est appuyé par le comité des opérations « pour que tous les aspects pertinents soient traités » et par le module Développement organisationnel et systèmes d'information dans l'opérationnalisation de ses orientations. Enfin, le PDG est membre du conseil d'administration, de l'exécutif et des comités d'investissement et du développement corporatif. De plus, il dirige le comité des opérations qui réunit les directions de tous les modules et il « accompagne, lorsque requis, les travaux de l'ensemble des comités ». Il est le porte-parole de Fondaction et en assure le rayonnement à l'extérieur auprès des diverses organisations, à l'échelle nationale et internationale. À l'interne, il jouit d'une grande légitimité en raison de sa trajectoire professionnelle et de ses réalisations (encadré 4.1).

En vertu de sa fonction, le PDG assume quatre responsabilités principales à l'égard de Fondaction : 1) « le développement stratégique, le rayonnement et positionnement souhaités, performance globale et responsabilité sociétale » ; 2) la recherche et la vigie ; 3) « le soutien aux opérations et la gestion interne », pour la gouvernance et la gestion ; 4) enfin, il est responsable de la politique de dons et de commandites et du respect des obligations de la conformité et de la gestion des risques (Fondaction, 2015a, p. 29). En ce qui concerne la gestion, il doit assurer le « bon fonctionnement des activités courantes », « un fonctionnement valorisant, efficace, pertinent et conforme à la mission, aux valeurs, à la plateforme de marque et aux objectifs de Fondaction » et, plus largement encore, il doit s'assurer du maintien de la culture d'entreprise et « du sens et de la pertinence des processus et contrôle appliqués » (Fondaction, 2015a, p. 29). Pour réaliser sa mission et assumer les responsabilités qui

lui sont confiées, la présidence-direction générale doit avoir pour priorité la mise en place d'une gestion participative et l'adhésion à des valeurs qui la rendent possible. Cela s'impose puisque la gestion participative telle que pratiquée à Fondaction est « fondée sur les valeurs d'autonomie, de liberté, de complémentarité, de responsabilité et de solidarité » (RDD 2012-2014, p. 53). En plus, pour une entreprise engagée dans le développement durable, cela « exige une grande transparence, l'accès à l'information et à une formation continue pour l'ensemble du personnel salarié » (RDD 2012-2014, p. 53).

Encadré 4.1

Léopold Beaulieu : militant syndical, militant coopératif et entrepreneur socialement responsable

Le fondateur et président-directeur général de Fondaction peut être qualifié de militant syndical (ce qu'il a été pendant plus de 25 ans) et d'entrepreneur collectif, ce qu'il a été depuis le début de sa carrière, mais de manière plus remarquable au cours des 20 dernières années. De 1976 et 1996, il a été trésorier général de la CSN. Avant d'occuper cette importante fonction, il avait été président du syndicat des employés de la Mutuelle SSQ de Québec de 1969 à 1971, puis vice-président de la Fédération du commerce de la CSN et membre du Conseil central de la CSN de Québec. De 1996 à aujourd'hui, soit un autre 20 ans, il a été de son propre aveu un « intrapreneur » au sein de Fondaction, soit « une personne qui emploie des méthodes de gestion entrepreneuriale au sein d'une organisation » (Beaulieu, cité dans Bergeron, 2012), en cohérence avec ses valeurs syndicales et sans dissimuler son penchant pour la participation et l'autocontrôle des organisations, tout en étant très attentif à l'autonomie et à la mission de chacune d'entre elles.

Comme trésorier de la CSN, Léopold Beaulieu a réalisé un redressement des finances syndicales qui étaient mal en point après le départ massif de trois grands syndicats du secteur de la fonction publique et la scission lors de la création de la CSD. Il a dû faire montre à la fois de compétences de gestion et de leadership pour faire accepter des mesures correctives, d'autant plus que les tensions idéologiques étaient fortes à cette époque. Son rôle sera décisif en vertu de sa fonction, mais aussi de sa capacité d'expliciter les projets et de convaincre ses collaborateurs. Comme militant syndical, il met de l'avant la démocratisation du travail et de l'économie, soit un positionnement différent à la fois de celui de la droite (dont une grande partie des militants quitte la CSN) et de celui de l'extrême gauche, qui prône une révolution orientée vers la prise de contrôle du pouvoir politique.

Au cours de cette période syndicale, Léopold Beaulieu représente la CSN tant sur le plan national qu'international, notamment comme délégué à la Confédération mondiale du travail (CMT) et membre de conseils d'administration, dont la Société

de développement des coopératives, et membre du CA et de l'exécutif de la SDI. En 1987, il est à Genève pour la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies ; il découvre le rapport Brundtland et c'est le coup de foudre : « un moment décisif de son parcours » (Bergeron, 2012). Au cours de cette période, il sera effectivement un intrapreneur avec la création en 1987 de Bâtirente et du Groupe de consultation sur le maintien et la création d'emplois (aujourd'hui, MCE Conseils), sans oublier Fondaction en 1995. Il sera également actif dans le monde coopératif comme vice-président de la Caisse populaire des travailleurs de Québec (aujourd'hui Caisse d'économie solidaire) et au sein de la Fédération des caisses d'économie comme vice-président du conseil d'administration.

Au sein des entreprises collectives, soit les coopératives et entreprises autogérées, il a été le cofondateur et le premier directeur général de la Caisse d'économie des travailleurs réunis de Québec de 1971 à 1976 (voir l'encadré 1.1). Dans le monde coopératif, il est au départ critique des grandes coopératives, notamment du Mouvement Desjardins. Comme président-directeur général de Fondaction, il participe à la création de la Caisse d'économie Desjardins Le Chaînon-Honoré-Mercier (1995), de Filaction (2000), de Neuvaction (2000), de Développement solidaire international (2004), de Plandaction et de Viaction Assurance* (2007). Si l'on définit l'entrepreneur comme un innovateur, Léopold Beaulieu en est un dans le sens fort du terme, mais comme entrepreneur collectif capable de mobiliser et de convaincre. Son action et son influence dépassent le cadre de Fondaction. Ainsi, il met son expertise à contribution en siégeant à plusieurs conseils d'administration et comités d'entreprises ou d'organisations collectives ou publiques. Outre sa présence au conseil d'administration de la plupart des outils collectifs, Léopold Beaulieu est membre des conseils d'administration des organisations suivantes :

- Fondation pour l'éducation à la coopération et à la mutualité, depuis 1994 ;
- CDR Montréal-Laval, depuis 1999 ;
- Fondation Saint-Roch de Québec, depuis 1997 (il en assume la présidence) ;
- CIRIEC-Canada, depuis 1997 (il en assure la présidence depuis 2000 et est membre de l'exécutif depuis 1997) ;
- Société de développement Angus depuis 1999 ;
- Société du Patrimoine Angus depuis 1999 ;
- Conseil des représentants de caisses de groupe (CORE) depuis 2000 ;
- Rencontres du Mont-Blanc – Forum international des dirigeants de l'économie sociale et solidaire ;
- Écotech Québec (Grappes des technologies propres), depuis 2009 ;

* Depuis le 1er juillet 2016, Viaction Assurance inc. est le registraire de Fondaction et le fiduciaire de ses REER (RA 2015-2016, p. 20 et 40). Cette mutuelle a été fondée en 1944.

- Finance Montréal (grappe financière du Québec) depuis 2010, cette dernière ayant été créée par les acteurs financiers à l'invitation du gouvernement du Québec ;
- Conseil des gouverneurs de Finance Montréal depuis 2011.

Il est aussi membres de plusieurs comités, notamment les suivants :

- comité de liaison, plan de développement durable de la collectivité montréalaise depuis 2011 ;
- comité d'experts mis en place par le gouvernement du Québec pour favoriser l'utilisation du bois dans la construction (2011 ; il en assume la présidence) ;
- comité de liaison des partenaires avec la Direction de l'environnement et du développement de la Ville de Montréal depuis 2013 ;
- comité consultatif auprès du maire de Montréal – Statut de métropole (2014-2016).

Il siège également à des instances d'organisations internationales, soit :

- Le CIRIEC-international dont le siège social est à Liège (il en a été le premier non européen à en devenir le président en 2002) et il en est présentement le président d'honneur ;
- L'Association internationale du logiciel libre, dont il assume la coprésidence depuis 2009.

La présente étude de cas met en lumière la contribution de Léopold Beaulieu au sein de Fondaction, sans qu'il soit nécessaire d'y revenir ici. Toutefois, comme chercheur, nous voudrions souligner une partie moins connue de sa contribution, soit son engagement dans le soutien à la recherche et au transfert des connaissances. « Léopold Beaulieu aime les chercheurs et l'univers de la recherche » (Normandin et Morin, 2017, p. 82). Ainsi, il a très bien saisi l'importance de la recherche pour les entreprises innovantes et l'économie sociale et solidaire, y compris pour leurs propres activités. Sous sa présidence, les colloques organisés par le CIRIEC-Canada dans le cadre du congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences (aujourd'hui Association francophone pour le savoir, aussi connue sous l'acronyme ACFAS) se sont améliorés grandement sur le plan tant de la qualité scientifique que de la pertinence sociale. Il a accepté que Fondaction soit partie prenante de l'ARUC en économie sociale à partir de 2002 et, plus récemment, de l'Organisation de liaison et transfert en innovation sociale (OLTIS), Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), mise sur pied en 2013. Il n'a pas hésité à mobiliser plusieurs chercheurs universitaires pour la recherche, la réflexion et la discussion. Comme membre des instances du CIRIEC-International depuis plusieurs années (et président en 2012), Léopold Beaulieu a apporté une touche distinctive, notamment une préoccupation pour l'implantation et la consolidation de sections nationales en Amérique latine et pour une meilleure reconnaissance des chercheurs de la section canadienne à l'étranger. Comme vice-président et puis président du CIRIEC-International depuis 2000,

Léopold Beaulieu a renforcé considérablement la présence des chercheurs et des entreprises publiques et d'économie sociale du Québec au sein du CIRIEC-International. Il a également participé à plusieurs colloques tenus dans le cadre des Entretiens Jacques-Cartier. Dans la bibliographie à la fin de cet ouvrage, on retrouve au moins trois textes qui témoignent de sa réflexion (Beaulieu, 2009, 2007, 2005), sans oublier un texte remarquable sur l'autogestion à l'époque de la Caisse des travailleurs réunis de Québec (Beaulieu, 1973).

La contribution de Léopold Beaulieu a été reconnue par de nombreux prix et distinctions dans le milieu des affaires, de la coopération, du développement durable et même du milieu universitaire :

- Lauréat de l'Ordre du mérite coopératif, 4e degré, remis par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité en 2005 ;
- Lauréat du prix Coopérateur de la décennie au Gala du mérite coopératif de la CDR de Montréal-Laval en 2006 ;
- Lauréat du prix Hommage à un bâtisseur remis par le groupe Les Affaires et TREBORA Conseil lors de la première édition des Prix du PDG Vert en 2012 ;
- Nommé membre de l'Ordre du mérite coopératif et mutualiste canadien à Calgary en 2013 ;
- Président d'honneur du CIRIEC-International en 2014 ;
- Lauréat de la réussite Entreprendre, 2015 ;
- Doctorat *honoris causa*, Université du Québec à Montréal en 2016, reconnaissant ses réalisations remarquables dans les domaines de l'économie et de l'innovation sociale ainsi que son engagement indéfectible en matière de développement durable et de coopération ;
- Chevalier, Ordre national du Québec en 2016, soulignant sa contribution à la démocratisation des lieux du travail et à la reconnexion de la finance à l'économie réelle.

Enfin, un ami de longue date de Léopold Beaulieu, qui a contribué à la rédaction de la loi constitutive de Fondaction, écrit qu'il est « un bâtisseur et un visionnaire » : « Beaulieu, ajoute-t-il, est aussi un bâtisseur au sens propre, ayant réalisé la construction des immeubles du siège social et de place d'affaires à Québec et à Montréal, immeubles maintes fois primés au pays et à l'étranger » (Morency, 2017, p. 84). Ce bâtisseur a évolué en interface avec le monde syndical, le monde coopératif (et économie sociale et solidaire) et le monde du développement durable. Si Léopold Beaulieu correspond au type idéal de l'entrepreneur collectif, c'est parce qu'il est capable non seulement de rêver, de penser des utopies, mais aussi de les réaliser pour en faire des « utopies concrètes » prenant en considération les aspirations des divers mondes qu'il mobilise pour un développement durable. En raison de son expertise (administration et finance), de ses compétences sociales (capacités

d'écoute, de traduction et de coproduction de connaissances et d'inspiration), de sa trajectoire (à travers divers mondes, soit syndical, coopératif, autogestion, développement durable) et de ses réalisations dont Fondaction, la contribution de Léopold Beaulieu apparaît remarquable, aux yeux de tous ceux et celles qui le connaissent. Cette grandeur est également celle d'un acteur-réseau, dans le sens que Callon et Latour donnent à cette notion, dont Léopold Beaulieu est lui-même pleinement conscient, comme le révèle son engagement dans la construction d'un écosystème financier socialement responsable.

À la différence des modules, qui sont le lieu où se fait le travail à partir d'équipes de travail avec des responsabilités bien définies, les cinq comités (comité des opérations, comité de développement corporatif, comité des chantiers, comité de l'investissement et comité de l'investissement – régions ressources) permettent la coordination des ressources pour des mandats qui exigent la contribution de divers modules et de diverses équipes. Ces comités ont été créés par la présidence-direction générale. La plupart d'entre eux se réunissent mensuellement et certains, dont les deux comités de l'investissement, sont convoqués au besoin alors que le comité des opérations peut se réunir hebdomadairement.

En ce qui concerne la coordination et l'animation, le comité des opérations s'impose puisqu'il réunit la présidence-direction générale et la direction des autres modules. Son importance est bien mise en lumière dans les rapports annuels et dans les rapports de développement durable où tous les membres de ce comité sont nommés. Ce comité assure l'alignement des opérations sur les orientations stratégiques et l'atteinte des résultats attendus (budget et résultats financiers compris) (Fondaction, 2015a, p. 30). En même temps, il vise à construire la communauté (entrevue de Lampron, 2016). Ce faisant, ce comité est plus un lieu de problématisation des affaires que de grandes stratégies, « *évitant les questions qui pourraient diviser ses membres* » (entrevue d'un gestionnaire, 2016). Il se réunit le plus souvent hebdomadairement et commence par un tour de table des divers modules. De ce point de vue, tous les modules occupent une place relativement égale bien que trois d'entre eux soient centrés sur les activités principales (souscription, investissement et placement) qui mobilisent le plus gros des ressources humaines.

Le comité du développement corporatif, qui a été créé en 2015, est animé par la direction du module Affaires publiques. Il réunit le PDG et les directions des modules Souscription, Investissement, Finances et Affaires publiques. Son mandat est d'assurer le suivi des dossiers gouvernementaux et des autres projets qui ont un impact sur la pérennité

de Fondaction, ce qui suppose le développement d'une vision stratégique. Dans la préparation de l'itinéraire de Fondaction, il est chargé entre autres de préparer le positionnement et l'orientation stratégique ainsi que de l'intention stratégique et de la proposition de sa formulation (Fondaction, 2015a, p. 14). Par ailleurs, il collabore avec le comité des opérations et le module Développement organisationnel et systèmes d'information (DOSI) pour accomplir certaines tâches concernant l'alignement organisationnel et financier (Fondaction, 2015a, p. 14).

Le comité des chantiers, qui a été mis sur pied en 2016, est animé par la direction du module DOSI. Il est par ailleurs composé des membres de ce module. Un chantier porte sur une réalisation prioritaire comportant l'engagement de plus de deux modules pour une durée prévue de plus d'un an alors qu'un projet concerne une activité prioritaire dont la réalisation est prévue au cours d'une année (Fondaction, 2015a). Ainsi, la composition de ce comité varie selon les chantiers de manière à réunir les directions de modules impliqués. Au cours de l'année 2015, un registre des projets a été instauré afin de « structurer les différents chantiers et projets nécessitant la collaboration de plusieurs modules et dont la réalisation peut s'échelonner sur quelques années » (RDD 2014-2016, p. 12).

Enfin, les deux comités d'investissement sont tous les deux animés par la direction du module Investissement. Composés de cadres supérieurs et de membres externes, ces deux comités « formulent au conseil d'administration et au comité exécutif des recommandations concernant les investissements en entreprise et dans les fonds » (RA 2015, p. 28). Indiquons au passage qu'« aucune limite d'investissement discrétionnaire n'est confiée aux membres de l'équipe de l'investissement, ni à la haute direction de Fondaction, à l'exception du processus d'autorisation d'un déboursé conservatoire donné aux cadres de l'investissement » (RDD 2012-2014, p. 16).

La structure de gestion des opérations

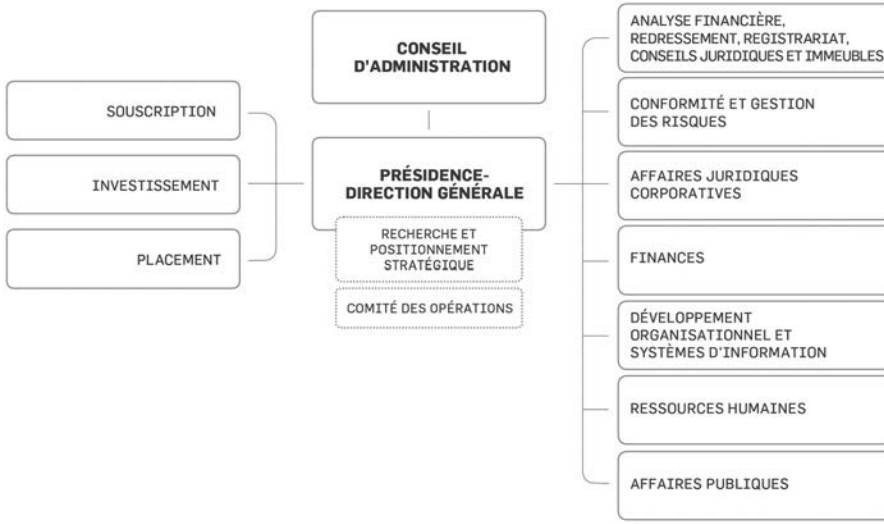
La structure opérationnelle a été pensée pour la production efficace de résultats bien précis (au regard de la mission), tout en prenant également en considération la participation de tous les employés à une œuvre commune, à partir de processus et de dispositifs la facilitant. Cette préoccupation se maintient avec la croissance et la maturité de Fondaction pour la période allant de 2011 à 2016.

Si l'on compare la structure organisationnelle de 2010 (voir la figure 3.3) à celle de 2016 (figure 4.5), on peut relever quelques différences inégalement significatives. En premier lieu, le conseil d'administration n'apparaît pas dans l'organigramme de la structure organisationnelle de 2010 (semblable à celui de 2011) alors qu'il est présent depuis 2012.

En deuxième lieu, les modules dans l'organigramme 2010 étaient tous situés sur une même ligne horizontale alors qu'en 2016 (comme d'ailleurs depuis 2012) ils sont regroupés en deux ensembles : le premier, situé sur la partie gauche de l'organigramme regroupe les trois modules qui concernent les activités principales de Fondaction, soit la souscription, l'investissement et le placement (ces trois modules regroupent la moitié des employés) ; le second, sur la partie droite de l'organigramme, réunit les modules dont les activités concernent principalement le soutien et le bon fonctionnement de Fondaction comme organisation, soit les finances, les affaires juridiques, la conformité et gestion des risques, etc. En troisième lieu, même si le comité des opérations existait dans la période précédente, ce n'est qu'à partir de 2012 qu'il apparaît dans l'organigramme, situé entre les deux ensembles que sont les activités principales et les activités de soutien et de logistique. De plus, il est placé sous la présidence-direction générale, un peu plus bas que la recherche et le positionnement stratégique, qui relèvent directement du PDG.

Figure 4.5

La structure organisationnelle de Fondaction (2016)



Source : RDD 2014-2016, p. 13.

Enfin, la comparaison de l'organigramme de 2010 à celui de 2016 laisse voir l'augmentation du nombre de modules qui sont passés de six en 2010 à dix en 2014. Une partie des changements résulte de la croissance des actifs de Fondaction et du personnel comme le montre la création du module Ressources humaines, qui assume désormais les activités de recrutement, de formation, de relations de travail et de rémunération. Au moment où l'on rapatrie certaines activités qui avaient été sous-traitées (en raison de la faible taille du fonds et des ressources internes restreintes), il se produit une expansion des services nécessaires à l'accomplissement des activités de base, comme on peut l'observer pour la souscription et l'investissement. C'est le cas également des exigences de contrôle accrues et des risques plus élevés dans les activités financières. Au total, on dénombrait 81 employés en 2010 alors qu'en 2016 on en compte 128 (RA 2015, p. 80 ; RA 2016, p. 83 ; RDD 2014-2016, p. 7). Enfin, comme avec le comité développement corporatif, la mise sur pied d'un module DOSI, qui compte 19 employés, autorise à penser que la transformation de la structure de gestion se fait également en vue de renforcer le développement organisationnel et les outils qui permettront de l'opérationnaliser.

3.2.2. Les responsabilités des modules et l'organisation du travail

À la base de l'organisation du travail, on retrouve toujours des postes de travail regroupés dans des équipes qui sont réunies non pas dans des départements cloisonnés (voir l'analyse proposée dans le chapitre précédent sur le choix du terme *module*) mais dans des modules. Même si chacun d'eux jouit d'une autonomie dans le cadre de son mandat, il doit préciser ses engagements à l'égard des autres et faire connaître ses demandes et répondre à celles des autres. C'est non seulement la qualité du travail réalisé dans chacun des modules mais aussi leur arrimage qui donne à l'ensemble de l'organisation sa pertinence et son efficacité. Le comité des opérations réalise une coordination d'ensemble avec la préoccupation d'assurer le partage d'une vision commune. De ce point de vue, la structure opérationnelle, qui s'est mise en place avec ses diverses composantes dans la période précédente, s'est consolidée et s'est grandement améliorée.

La création de nouveaux modules

À première vue, il ne semble pas aisé de suivre l'évolution des responsabilités de chacun des modules, de manière à distinguer un simple déplacement d'activités (d'un module à un autre) de la création d'activités

reposant sur de nouvelles façons de procéder[54]. Cependant, les modifications dans les modules responsables de l'une ou l'autre des activités principales sont moins visibles, ces modules étant plus stables que ceux dont la mission concerne les activités de soutien et de logistique. C'est pour ces activités que sont réalisées la plupart des modifications internes et que sont créés de nouveaux modules, qui sont souvent constitués d'activités qui relevaient d'anciens modules avec l'ajout de nouvelles activités (tableau 4.16). Ainsi, entre 2011 et 2016, cinq modules se sont maintenus quant à leur affectation dont ceux portant sur les activités principales : Souscription, Investissement et Placement (ce qui n'exclut pas des changements à l'intérieur, notamment de personnel). Deux autres modules se sont également maintenus, mais avec de légères modifications dans leur désignation : l'un, Finances et développement corporatif, perd en 2012 le « développement corporatif » ; l'autre, Affaires juridiques, se voit ajouter le qualificatif « corporatives » en 2015.

En 2012, le module Recherche, développement stratégique et commercialisation, communications, qui avait été créé dans la phase précédente, disparaît en même temps qu'apparaît le module Affaires publiques. Ce dernier hérite d'une partie des responsabilités du module disparu, notamment tout ce qui concerne la communication, la commercialisation, la gestion documentaire (RDD 2008-2010, p. 12 ; RDD 2012-2014, p. 21). En 2013, le président-directeur général assure l'intérim de sorte que son directeur n'apparaît pas dans la liste des membres du comité des opérations, mais il réapparaît avec le choix d'un nouveau directeur. Le module Conformité et gestion des risques, qui a été créé en 2011, apparaît pour la première fois dans le rapport annuel 2011-2012. Comme il n'existe pas de vérificateur interne à Fondaction, les principales responsabilités de ce module « consistent à l'analyse détaillée des risques, à la désignation de responsables pour chaque risque et à la définition de stratégies de gestion des risques prioritaires » (RDD 2010-2012, p. 23). Étant le dernier niveau de défense quant aux risques, ce module « travaille avec toutes les directions de modules afin de les aider à mettre en place une gestion efficace des risques selon leur périmètre de responsabilité » (RDD 2010-2012, p. 23). Ce module, qui fait suite à l'adoption d'une politique de gestion intégrée des risques, « relève du conseil d'administration et de la présidence-direction générale afin d'assurer la veille de la mise en œuvre opérationnelle de la politique » (RDD 2014-2016, p. 39).

54. On retrouve une définition très précise des responsabilités de chacun des modules dans le document déposé au conseil d'administration le 16 juin 2015 (Fondaction, 2015a, p. 9-29). Voir également RDD 2014-2016, p. 13.

Tableau 4.16

Nombre et transformation des modules (2011-2016)

2011 (N = 7)	2012 (N = 8)	2013 (N = 8)	2014 (N = 10)	2015 (N = 10)	2016 (N = 10)
Investissement	Investissement	Investissement	Investissement	Investissement	Investissement
Placement	Placement	Placement	Placement	Placement	Placement
Souscription	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription	Souscription
Affaires juridiques	Affaires juridiques	Affaires juridiques	Affaires juridiques	*Affaires juridiques corporatives*	Affaires juridiques corporatives
Finances et développement corporatif	Finances	Finances	Finances	Finances	Finances
Administration et système	Administration et système	Administration et système	Administration et système		
Recherche, développement stratégique et commercialisation, communications					
	Affaires publiques		Affaires publiques	Affaires publiques	Affaires publiques
	Conformité et gestion des risques	Conformité et gestion des risques	Conformité et gestion des risques	Conformité et gestion des risques	Conformité et gestion des risques
		Analyse financière – entreprises et fonds	Analyse financière – entreprises et fonds	*Analyse financière, redressement, registrariat, conseils juridiques, immeubles*	Analyse financière, redressement, registrariat, conseils juridiques, immeubles
			Ressources humaines	Ressources humaines	Ressources humaines
				Développement organisationnel et systèmes d'information	Développement organisationnel et systèmes d'information

Note : L'italique indique un module créé.

Source : Fondaction, rapports annuels et rapports de développement durable pour les années visées.

En 2013, le nombre de module passe de sept à huit avec la création du module Analyse financière – entreprises et fonds dont les responsabilités incluent « l'évaluation, l'analyse financière et la vérification diligente, le suivi financier du portefeuille d'investissements directs et la gestion du portefeuille de redressement » (RDD 2012-2014, p. 21). Comme on peut le voir, ses responsabilités concernent principalement l'investissement,

mais sous un angle différent de celui du module Investissement, soit celui « des services spécialisés notamment en matière d'analyse financière, de vérification diligente et de détermination de la valeur préinvestissement afin d'appuyer le Module de l'investissement » (RDD 2012-2014, p. 2). La séparation des activités d'investissement de celle de l'évaluation et du suivi assure une certaine indépendance à l'évaluation tout en renforçant la qualité et la fiabilité de cette dernière, réduisant par le fait même les risques liés à la conduite des activités (Fondaction, 2015a).

En 2014, l'ajout d'un nouveau module Ressources humaines et la réapparition du module Affaires publiques (en dormance en 2013) font passer le nombre de module de huit à dix. Les responsabilités du module Ressources humaines faisaient partie du mandat du module Administration et systèmes, où l'on retrouvait une direction adjointe aux ressources humaines. Ainsi,

> le mandat du nouveau module [Ressources humaines] est en continuité avec la pratique en cours avant sa création, soit d'appuyer les gestionnaires et leurs équipes de travail en assurant la mise en place de différents programmes de gestion de ressources humaines dont la dotation, la formation et le développement, la rémunération et les avantages sociaux, la paie et la gestion des relations de travail avec le syndicat représentant les salariés (RDD 2012-2014, p. 20).

La croissance du nombre d'employés de même que la valorisation de la formation et des compétences justifient également la création de ce module.

En 2015, le module Analyse financière apparaît comme un nouveau module en raison des nouvelles responsabilités qui lui ont été confiées, soit celles du registrariat, des conseils juridiques et des immeubles. Ainsi, plusieurs personnes ont été embauchées en raison non seulement de la croissance, mais aussi de l'internalisation de certains services, telle la prise en charge d'activités administratives auparavant assurées par le registraire. Désormais, Fondaction « assure la conformité des données des actionnaires tant dans la gestion des sommes recueillies que par le traitement des rachats et transferts » (RDD 2014-2016, p. 11-12). Il en est ainsi des feuillets fiscaux et des relevés de placement qui sont destinés aux actionnaires. Ce module est également outillé pour gérer les deux immeubles qui appartiennent à Fondaction, l'un à Québec et l'autre à Montréal.

Par ailleurs, le module DOSI, qui a été créé en 2015, intègre une partie des responsabilités du module Administration et systèmes (l'autre partie étant reprise par le module Ressources humaines) et de nouvelles responsabilités concernant le développement organisationnel. Cette création devrait favoriser l'innovation, d'autant plus que la plupart de ses mandats sont tournés vers l'avenir, soit le développement organisationnel, la planification

stratégique, le bureau de projet et la performance extrafinancière. De plus, ces mandats sont combinés à d'autres relatifs aux outils les plus performants pour y arriver, soit le développement informatique et les systèmes d'information. En principe, cela devrait contribuer à renforcer la cohésion entre les modules tout en leur fournissant de nouveaux outils et un soutien approprié pour réaliser des projets et améliorer l'efficacité de leurs activités. Ce faisant, ce nouveau module offre aux autres modules « un appui organisationnel et applicatif intégré dans un esprit d'amélioration et d'optimisation constantes des processus » (RDD 2014-2016, p. 13). Avec 18 employés, il a reçu des responsabilités transversales, telles la culture d'entreprise, la planification stratégique, la performance extrafinancière, le développement organisationnel et les systèmes d'information (entrevue de Normandin, 2016). Ces perspectives orientées vers le développement s'imposaient après tous les efforts déployés pour obtenir une gestion intégrée des risques et, de façon générale, plus de conformité, par ailleurs nécessaire.

Les changements dans la structure de gestion résultent sans doute d'une croissance de Fondaction et de l'internalisation de certaines activités, mais aussi de nouvelles aspirations provenant de l'organisation elle-même, soit de la présidence-direction générale, des gestionnaires, des autres employés, sans oublier la volonté d'une amélioration de la gestion au fur et à mesure que les moyens le permettent. Ainsi, la volonté de « donner du sens à l'argent », comme marque de commerce (construite selon un mode collaboratif), exige d'être à la fois plus connaissant et mieux outillé pour penser un développement organisationnel en direction des objectifs spécifiques que sont le développement durable, l'intentionnalité sociétale, les investissements à haut rendement sociétal, la nécessité d'une analyse multicritère (entrevue de Normandin, 2016; entrevue de Morin, 2016). Ces transformations font également écho aux commentaires de ceux qui considèrent que le comité des opérations est plutôt centré sur la planification interne et l'organisation du travail et moins sur les grandes orientations stratégiques. Avec le module DOSI, le module Affaires publiques et le comité de développement corporatif, Fondaction est mieux outillé qu'auparavant pour relever le défi d'un saut qualitatif visant à affirmer encore davantage sa différence tout en étant plus stratégique par son positionnement, notamment dans l'investissement, et ses alliances pour consolider sa différence.

L'organisation du travail et les relations de travail

L'organisation du travail repose d'abord sur une division du travail (diversité de catégories d'emplois, des tâches à accomplir et compétences acquises ou à acquérir) et sur une coordination des activités qui permet à la diversité des tâches et des compétences de contribuer à une œuvre commune. Les relations de travail reposent, quant à elles, sur les rapports

qui s'établissent entre ceux qui décident (direction et cadres) et ceux qui exécutent (les salariés et syndiqués). Elles font appel à divers mécanismes dont ceux de la résolution des conflits. Le choix d'une gestion participative suppose que les employés participent à la définition des objectifs et à l'organisation du travail. Ce choix influe donc sur la conception de l'organisation du travail et sur celle des relations de travail. Comme ce positionnement n'est pas dominant, notamment dans le monde financier, l'innovation en la matière s'impose. Nous traiterons d'abord de l'organisation du travail et puis des relations de travail.

En amont de l'organisation du travail au sein d'une entreprise, il faut tenir compte des activités réalisées à l'intérieur de l'entreprise par rapport à celles qui sont externalisées ou offertes en sous-traitance. Pour Fondaction, la majorité des activités effectuées pour les opérations courantes sont réalisées à l'interne par ses salariés[55]. Lorsque l'on compare le coût des honoraires et services professionnels avec la masse salariale (charges sociales incluses), la part des honoraires sur les salaires correspond à 8,4 % au 31 mai 2011 (1,1 million de dollars par rapport à 13,0 millions pour les salaires) et à 10 % au 31 mai 2016 (2,4 millions par rapport à 24,1 millions). La légère remontée de 1,6 point de pourcentage entre 2011 et 2016 ne doit pas nous faire oublier qu'au cours de cette période Fondaction n'a jamais fait autant appel à ses salariés pour effectuer les opérations courantes. Ainsi, la part des honoraires et services professionnels sur les salaires était de 28,5 % au 31 mai 2000 (0,4 million de dollars pour les honoraires et 1,4 million pour les salaires) et 31 % au 31 mai 2008 (2,7 millions pour les honoraires et les services professionnels et 8,7 millions pour les salaires). En 2016, la part des salariés a augmenté de 18,5 points de pourcentage par rapport à 2000 et de 21 points de pourcentage par rapport à 2008. Ce qui est considérable, même si certains avancent que Fondaction s'en remet trop souvent à des consultants externes alors que des employés aussi compétents pourraient faire le travail à l'interne.

Comme nous l'avons vu pour les phases précédentes de développement, une gestion misant sur la participation s'imposait à Fondaction puisqu'il a pour mission de promouvoir l'entreprise autocontrôlée, la participation dans l'organisation et le développement durable selon ses trois dimensions. Avec la croissance des actifs et du personnel, Fondaction n'a pas renoncé à une organisation du travail misant sur la participation ; il a plutôt cherché à l'approfondir. La gestion participative repose sur des

55. Des conseillers en valeurs externes gèrent une partie des actifs, notamment pour les placements (« autres investissements »). Toutefois, « chacun des mandats accomplis par une tierce organisation, faisant partie de la chaîne d'approvisionnement principale, est effectué dans le cadre d'un contrat légal » (RDD 2014-2016, p. 59).

valeurs bien définies (autonomie, liberté, complémentarité, responsabilité et solidarité), mais également sur la conviction que cela favorise des bonnes pratiques, notamment celles qui tirent avantage de la diversité des connaissances et des compétences (RDD 2014-2016, p. 53). L'application de cette gestion participative suppose que tous les acteurs de l'organisation (dirigeants, cadres, syndicat, salariés) partagent ces valeurs et ces convictions, d'où l'importance de la formation et du soutien.

En misant sur le module comme unité de regroupement et sur les équipes qui y travaillent, la coordination des activités est enracinée au sein même de l'organisation du travail, d'autant plus que les interactions existent à l'intérieur des modules et entre les modules et que ces derniers sont déjà en coordination avec les autres composantes de l'organisation. Ainsi, « la participation directe des personnes à la formulation des résultats attendus, à la définition, à l'organisation et au contrôle de leur travail » est également présente dans l'élaboration des plans de travail et des objectifs annuels au sein des modules (RDD 2014-2016, p. 53). À cela s'ajoutent des chantiers et des comités qui relèvent de la présidence-direction générale, mais dont la composition fait appel aux directions de modules, comme nous l'avons vu précédemment. Il existe aussi des rencontres regroupant tous les salariés de Fondaction pour échanger sur des enjeux, des orientations stratégiques (comme nous le verrons plus loin) de même que sur des perspectives financières et budgétaires pour les années à venir. On devine que les institutions financières sont peu nombreuses à s'engager dans une gestion participative de cette ampleur.

Pour Fondaction, la gestion « a pour finalité d'assurer un développement organisationnel plus valorisant pour les personnes et une meilleure capacité de répondre aux attentes de ses parties prenantes en cohérence avec sa chaîne de valeur » (RDD 2014-2016, p. 53). Telles sont les intentions affirmées. Mais, pour que ce mode de gestion donne sa pleine mesure, plusieurs conditions doivent être remplies, soit « une amélioration continue des compétences professionnelles, la prise en considération des facteurs humains et l'amélioration des relations interpersonnelles au sein des groupes de travail », sans oublier une grande transparence, « l'amélioration des communications, des consultations et de la prise de décisions » (RDD 2014-2016, p. 53). Cela suppose l'existence de processus et d'outils qui facilitent « la participation directe des personnes à la formulation des résultats attendus, à la définition, à l'organisation et au contrôle de leur travail » (RDD 2014-2016, p. 53). C'est ce que l'on peut observer « lors de la réalisation des plans d'action et objectifs annuels au sein des modules, mais aussi par la participation de nombreux salariés à divers comités de travail » (RDD 2014-2016, p. 53).

Pour mieux soutenir le développement des ressources humaines, un module a été créé avec pour mandat « d'appuyer les gestionnaires et leurs équipes de travail en assurant la mise en place de différents programmes de gestion de ressources humaines » dont la formation et le développement des compétences (RA 2014, p. 20). En effet, la formation continue et le développement des compétences sont importants pour la gestion des ressources humaines d'une entreprise qui mise sur la participation et l'engagement. L'objectif du programme de développement des compétences consiste à « soutenir les gestionnaires et les salariés dans leur familiarisation aux valeurs et à la culture de Fondaction ainsi que dans leur cheminement de carrière » (RDD 2014-2016, p. 57). Pour Fondaction, il est important que les pratiques et les conceptions éthiques concordent avec sa mission et ses valeurs, d'où l'attention portée à « ces questions dans son processus de sélection des nouveaux salariés, syndiqués et cadres » (RDD 2014-2016, p. 57). Dans cette perspective, le programme de développement des compétences fournit un encadrement général pour la formation et l'accompagnement qui vise trois objectifs principaux : d'abord, l'intégration des nouveaux salariés et le développement des connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leur fonction ; ensuite, « la mise à jour des connaissances et des habilités des personnes affectées par un changement administratif, opérationnel ou technologique » ; enfin, le développement professionnel « dans le but d'assurer l'épanouissement du potentiel des ressources humaines et de prévoir le développement d'une relève tout en anticipant les besoins futurs de Fondaction » (RDD 2014-2016, p. 57).

Le programme de gestion des compétences, qui est actuellement en vigueur dans tous les modules de Fondaction, « vise à soutenir les gestionnaires et les salariés dans leur cheminement de carrière », comme le programme d'appréciation des potentiels propres à chaque module (RDD 2014-2016, p. 46). En effet, chacun des modules a adopté un programme d'appréciation du potentiel du personnel qui a été défini avec sa participation. Au 31 mai 2016, « 72 % de l'ensemble des salariés, en incluant les cadres, ont bénéficié d'entretien d'évaluation et d'évolution de carrière » (RDD 2014-2016, p. 46). Tous les nouveaux salariés sont soutenus dans leur intégration. Les rencontres d'équipe et d'entreprise, de même que les dîners-conférences, contribuent au développement des connaissances sur divers sujets intéressants traités sous l'angle de la mission et de la conjoncture.

En 2016, le nombre d'heures de formation était en moyenne de 14 heures pour les cadres, de 13 heures pour les professionnels et de 1 heure[56] pour le personnel de soutien (c'est la première fois qu'on retrouve un nombre d'heures si faible pour ce personnel puisqu'il était

56. De l'avis du PDG, il s'agit d'une exception qui confirme la règle (entrevue de Beaulieu, 2017).

de 13 heures en 2016 et de 19 heures en 2012). Pour l'ensemble du personnel, le nombre moyen d'heures de formation a été de 9 heures en 2016, de 11 heures en 2015 alors qu'il était de 21 heures en 2012 (RDD 2012-2014, p. 57). Les dépenses de formation s'élevaient à 1,3 % (160 097 $) de la masse salariale en 2016, à 1,2 % (123 888 $) en 2015 et à 2 % (195 591 $) en 2014 (RDD 2012-2014, p. 56). En somme, comme pour les heures de formation, les dépenses de formation ont varié au cours de la période, mais elles ont toujours dépassé la part obligatoire de 1 % qui a été fixée par la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Enfin, la formation pour les bénévoles qui sont des représentants des régions est assurée par la personne occupant le poste de coordonnateur à la formation, information et conformité du réseau des RF. Cette formation, qui relève de la Souscription, vise à donner aux RF les compétences nécessaires pour bien informer leurs collègues et améliorer leurs connaissances financières et économiques (RDD 2012-2014, p. 46).

La satisfaction du personnel salarié d'après les sondages réalisés pour les rapports de développement durable révèle, en 2016, un taux de satisfaction de 80 % à l'égard de plusieurs composantes de leur environnement de travail (82 % en 2014 et 88 % en 2010), le taux de participation au sondage ayant été de 82 % en 2015 (RDD 2014-2016, p. 27). Le thème « formation et développement professionnel » obtient le score le plus élevé, soit 83 %. En revanche, la communication et la participation (78 %) et les pratiques de gestion (79 %) obtiennent des taux de satisfaction légèrement sous la moyenne (RDD 2014-2016, p. 27). Par ailleurs, ce sondage révèle une adéquation exceptionnelle (100 %) entre les valeurs personnelles des salariés et celles prônées par Fondaction, de même qu'un très haut degré de satisfaction pour la prise en compte de préoccupations environnementales (satisfaction de 98 % dans ce cas) et pour les efforts consentis pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (95 %) (RDD 2014-2016, p. 27). Enfin, les deux derniers rapports de développement durable indiquent que des efforts supplémentaires devront être apportés dans les domaines de la communication et de la participation ainsi que dans les pratiques de gestion. Il est sans doute étonnant que les employés d'une entreprise comme Fondaction n'affichent pas un taux de satisfaction plus élevé alors qu'il valorise justement la participation des employés. Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent pour la phase antérieure, cette forte valorisation de la participation par Fondaction suscite nécessairement des attentes plus élevées qu'ailleurs. De plus, il est possible que la participation ne soit pas vécue d'une manière aussi valorisante selon les divers modules. Enfin, si l'on considère le taux de roulement des salariés ayant un poste

régulier, 5,5 %, et le taux d'absentéisme, de 3,6 % au 31 mai 2016, on peut penser qu'il s'agit d'un milieu de travail passablement attractif[57] (ce que confirment les entrevues réalisées en 2012 et en 2016).

En 2016, les 128 employés de Fondaction peuvent être répartis en trois catégories : les cadres, au nombre de 17 (13 %), les professionnels, au nombre de 55 (43 %), et le personnel de soutien, au nombre de 56 (44 %) (RDD 2014-2016, p. 55). Si les femmes sont bien représentées dans la catégorie des cadres (elles constituent 47 % de cette catégorie) et des professionnels (42 %), la division sexuelle du travail apparaît très marquée au sein du personnel de soutien, où les femmes représentent 80 % des effectifs. Cependant, « il n'existe pas de différence dans les prestations versées selon le sexe et les statuts d'emploi des salariés, qu'ils soient à temps plein ou à temps partiel, qu'ils occupent un poste temporaire ou permanent » (RDD 2014-2016, p. 55). Les minorités visibles comptent pour 8 % de la main-d'œuvre, soit un pourcentage inférieur à leur pourcentage de la population du Québec, qui est de 11 % (Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2014, p. 14). À l'exception des cadres, tous les employés sont syndiqués à la CSN, soit 87 % de tous les salariés de Fondaction, un pourcentage très élevé dans un secteur faiblement syndiqué.

Pour les cadres comme pour les employés syndiqués, les augmentations salariales reposent sur les bases suivantes : elles sont fixées « en fonction de l'augmentation des prix à la consommation, en plus de disposer, selon le cas, d'un avancement d'échelon selon l'échelle salariale associée au poste occupé par chacun » (RA 2012-2014, p. 59). Cependant, contrairement aux employés syndiqués, les cadres jouissent d'une « allocation de départ ne dépassant pas une somme correspondant à un mois par année de service en tant que cadre, pour un maximum de 12 mois ainsi que d'une contribution supplémentaire au régime de retraite pour la portion de leur salaire dépassant le maximum admissible » (RA 2012-2014, p. 59). Aucun employé, qu'il soit cadre ou syndiqué, ne touche une prime au rendement. Enfin, « la rémunération totale annuelle entre la personne la mieux payée est équivalente à 3,27 fois la rémunération totale médiane de l'ensemble des autres salariés » dans des institutions comparables (RDD 2014-2016, p. 58). En 2016, les salaires d'entrée par catégorie d'emplois étaient pour les cadres de 141 372 $ et de 136 564 $ en 2014 ; pour les professionnels, de 83 751 $ en 2016 et de 80 903 $ en 2014 ; pour le personnel technique, de 55 095 $ en 2016 et de 53 221 $ en 2014 ; et pour le personnel de soutien, de 40 361 $ en 2016 et de 38 988 $ en 2014 (RDD 2014-2016, p. 58).

57. En excluant les congés de maternité, ce taux d'absentéisme au Québec était de 8,1 % en 2011 (Dabboussy et Uppal, 2012, p. 4).

Pour les employés syndiqués (Syndicat des travailleuses et des travailleurs de Fondaction, CSN), un CRT est prévu dans la convention collective qui a été signée en 2013 et qui est en vigueur jusqu'en 2018. Même si « Fondation privilégie une approche de travail et d'échanges fondée sur les principes de la gestion participative », certaines questions telles « les relations au sein et entre les groupes de travail, les changements technologiques ainsi que les questions portant sur la santé et la sécurité » peuvent être traitées au CRT qui recherche des ententes sur une base consensuelle (RDD 2012-2014, p. 56). Les traitements salariaux des employés syndiqués sont établis par la convention collective alors que la rémunération des cadres est fixée par le conseil d'administration à partir d'un comité de rémunération *ad hoc* composé des administrateurs. De plus, pour respecter la Loi sur l'équité salariale, un « programme de relativité salariale » a été mis en place en vue de s'assurer du caractère équitable de chaque catégorie d'emplois. Cette « analyse des tâches a été réalisée par la Direction des ressources humaines avec la participation active des salariés, de leur syndicat et des gestionnaires » (RDD 2014-2016, p. 53). Dans le cas des cadres, « le même processus a été effectué et un rapport a été fait au conseil d'administration » (RDD 2014-2016, p. 53). Enfin, même si aucun accident n'a eu lieu au cours de la période, « un comité traitant de la santé et la sécurité au travail a été créé en 2016 », à l'initiative du Syndicat des travailleuses et travailleurs de Fondaction (CSN), avec un mandat de prévention et de sensibilisation à la santé et sécurité (RDD 2014-2016, p. 56).

La participation des employés à la planification stratégique des activités

La structure de gestion des opérations nous a permis d'entrevoir une grande diversité d'outils (p. ex. l'analyse multicritère), de mécanismes (p. ex. les chantiers, bureau de projet et rencontres) et de formes organisationnelles (équipes, modules et comités) qui facilitent la participation dans l'organisation du travail et dans la définition des activités. Parmi ces dernières, la proposition de l'intention stratégique permet d'apprécier l'ampleur et l'étendue de cette participation. L'itinéraire de Fondaction est présenté dans un document interne où l'on retrouve la mission, le positionnement, les orientations stratégiques, l'intention stratégique, les interactions prévues entre les modules et les résultats attendus. Ce document « est préparé par le comité des opérations et il est présenté au conseil d'administration » (RDD 2014-2016, p. 20). « Ces façons de faire différencient Fondaction d'autres acteurs du monde de la finance et elles ont un impact positif sur la capacité du Fonds à recruter et à mobiliser les meilleures ressources humaines disponibles répondant à de hautes exigences en matière d'éthique » (RDD 2014-2016, p. 53). Si la proposition au conseil

d'administration des orientations stratégiques relève du président-directeur général, ce dernier s'appuie sur une démarche qui repose sur la participation de toute l'organisation, équipes de travail, modules, comités, y compris l'ensemble des employés et les principales parties prenantes.

L'intention stratégique est proposée pour trois ans, mais elle est reformulée annuellement facilitant ainsi la convergence de tous les modules et de leurs équipes vers des enjeux communs. Nous ne reprendrons pas dans le détail le processus de cette démarche que nous avons présentée dans la section « La structure de gestion des opérations » du chapitre 3 pour la période des années 2001 à 2010. Rappelons que cette démarche mobilise tous les ans l'ensemble des employés, les équipes de travail, les modules, le comité des opérations qui est animé par le PDG (RDD 2014-2016, p. 53). Dans cette perspective, les employés participent à la coconstruction de l'intention stratégique de Fondaction à partir d'une démarche qui inclut la production d'un diagnostic, la vision et les choix stratégiques, l'alignement organisationnel et financier, le déploiement et l'implantation (organisation, tableaux de bord, gestion du changement et développement des compétences, suivi des résultats). Nous employons le terme de « coconstruction » dans la mesure où, d'une part, la participation des employés à travers les équipes, modules et comités est encouragée et animée par le PDG, et, d'autre part, le conseil d'administration est informé de l'avancement de cette démarche et reçoit ces recommandations pour décider de leur mise en œuvre et de l'attribution des budgets nécessaires.

En 2015-2016, cette démarche s'est renforcée avec l'ajout du module DOSI et du comité de développement corporatif (CDC) dont les contributions sont bien indiquées dans le calendrier de réalisation (tableau 4.17). Chaque année, cette démarche débute en février et se termine en juin. Au départ la recherche, qui relève de la présidence-direction générale, est chargée de l'analyse de la conjoncture économique et de l'environnement externe pour l'opération diagnostic. Tous les modules interviennent pour la préparation à divers moments, dont le diagnostic, l'alignement organisationnel et financier (notamment les plans d'action et le budget), le bilan de l'année précédente. La direction du module DOSI assume des responsabilités pour la préparation à quatre moments stratégiques pour l'organisation, soit pour le diagnostic (fonctionnement interne), l'alignement organisationnel et financier (les chantiers), l'itinéraire de Fondaction et le plan de déploiement et d'implantation. Le module Finances assume des responsabilités dans deux phases, soit celle de l'alignement organisationnel et financier (perspectives financières sur trois ans et le budget annuel) et de l'itinéraire, notamment les perspectives financières et le budget annuel.

Tableau 4.17

Calendrier de réalisation : l'itinéraire et l'intention stratégique (juin 2015)

ÉTAPE	RESPONSABLE DE LA PRÉPARATION	CONSEIL D'ADMINIS-TRATION	CDC	COMITÉ DES OPÉRATIONS	RENCONTRE D'ENTREPRISE
Diagnostic • Conjoncture économique • Fonctionnement interne • Environnement externe	• Recherche • DOSI, tous les modules • Recherche	13 février 15 avril 15 avril		15 février 16 mars 16 mars	
Vision et alignement stratégique • Positionnement • Enjeux • Orientation stratégique	• CDC	15 avril	24 mars	30 mars	
Alignement organisationnel et financier • Établissement des priorités annuelles et des réciprocités • Résultats attendus et plan d'action • Perspectives financières sur 3 ans • Budget annuel • Chantiers	• CDC et comité des opérations • Outil fournis, tous les modules • Finances et les modules • Finances et les modules • DOSI et CDC		30 mars 27 avril	10 avril 27 avril 1er juin 5 juin	
Bilan 2014-2015	• Outil fourni, tous les modules	20 mai		11 mai	
Intention stratégique 3 ans, proposition de formulation	• CDC		13 mai	8 juin	
Itinéraire de Fondaction Perspectives financières 3 ans Budget annuel	• DOSI • Finances • Finances	16 juin	9 juin	5 juin 8 juin 15 juin	1er septembre
Plan de déploiement et d'implantation	• DOSI	20 octobre	Juillet et août	Juillet et août	

Source : Fondaction, 2015a, p. 14.

Le comité des opérations est toujours responsable de la production du document interne, *Itinéraire de Fondaction*, mais ses responsabilités dans les diverses étapes de la démarche sont principalement celle de l'alignement organisationnel et financier, notamment dans l'établissement des priorités annuelles et des réciprocités. En revanche, le CDC assume les responsabilités de la seconde étape, celles de la vision et de l'alignement stratégique (ce comité, qui est sous la responsabilité du directeur du module Affaires publiques, réunit le président-directeur général, les directeurs des modules Investissement, Souscription, Finances et Développement organisationnel et systèmes d'information). En termes de composition, ce comité nous apparaît comme une sorte d'exécutif du comité des opérations ou, selon une des personnes interviewée, un mini-comité des opérations (entrevue d'un gestionnaire, 2016). Enfin, pour le suivi, l'accompagnement et la décision, le conseil d'administration est sollicité à toutes les étapes, sauf à l'étape de l'alignement organisationnel et financier dont la responsabilité relève de la gestion et de la préparation des activités. La répartition des responsabilités entre divers modules et comités montre comment depuis deux ans Fondaction est mieux équipé qu'auparavant pour accomplir cette démarche de planification des activités.

Ce travail réflexif réalisé à l'occasion de la mise à jour de l'intention stratégique permet « de consolider autour d'une vision commune les éléments de la plateforme de marque, le positionnement recherché et les valeurs de l'organisation » (RDD 2012-2014, p. 53). Ainsi, par rapport à la mission (produire de la valeur durable pour les actionnaires, les entreprises et la société) et aux six orientations stratégiques (RA 2016, p. 28), les trois principaux enjeux sont proposés comme autant d'indications faciles à retenir par tous les employés. Au cours des six dernières années, ces trois enjeux sont demeurés les mêmes, soit la rentabilité, la pertinence et la taille. Cependant, leur hiérarchisation et leur définition ont varié quelque peu : en 2010-2011 et 2012-2013, la recherche d'une taille suffisante arrivait en tête ; en 2011-2012, la rentabilité s'est imposée comme premier enjeu ; et au cours des trois dernières années, c'est la pertinence qui arrive en tête. Définie « en lien avec les défis de développement économique et social du Québec auprès de ses parties prenantes internes et externes » (RA 2014, p. 25), la pertinence est maintenant mise « en lien avec les défis de développement durable du Québec » avec la préoccupation d'en « accentuer la démonstration auprès de ses parties prenantes internes et externes » (RA 2016, p. 29). Cette formulation est en cohérence avec la première des six grandes orientations stratégiques : « accroître sa notoriété [du Fondaction] et approfondir ses relations avec ses parties prenantes en faisant valoir son caractère distinct et l'importance de ses impacts » (RA 2016, p. 28).

La rentabilité, qui a gardé le deuxième rang parmi les trois principaux enjeux au cours des six dernières années, était définie en 2011 en ces termes : « obtenir une rentabilité satisfaisante sur un horizon de cinq à dix ans, permettant de dégager un rendement réel pour les actionnaires » (RA 2011, p. 17). En 2016, alors que les rendements sont devenus satisfaisants (y compris avant la prise en compte des crédits d'impôt), la rentabilité souhaitée vise à « assurer un rendement compétitif à l'actionnaire sur divers horizons de détention, les crédits d'impôt contribuant à la réduction du coût d'acquisition des actions » (RA 2016, p. 29). Enfin, la taille (actif), qui était le premier enjeu en 2011, « une taille suffisante, notamment par l'accroissement de l'épargne par la retenue sur le salaire » (RA 2011, p. 17), arrive en troisième position en 2016. Elle est définie en cohérence avec l'invitation de « donner du sens à l'argent », soit « assurer une croissance soutenue de l'actif grâce à la fidélisation d'un actionnariat adhérant à la raison d'être de Fondaction » (RA 2016, p. 29).

Les enjeux n'ont pas la même stabilité que la mission et les grands objectifs ; ils varient selon la conjoncture, permettant des ajustements qui tiennent compte sans doute des grandes orientations, mais aussi des urgences, comme on a pu l'observer dans la phase précédente de développement. Cependant, à partir du moment où la rentabilité apparaît suffisante et où l'on s'approche de la taille visée, la pertinence arrive en tête, c'est-à-dire la préoccupation pour la finance socialement responsable dans la perspective du développement durable. Telle est la marque de commerce, une marque qui mise sur le caractère distinctif de Fondaction, d'où un retour plus affirmé aux objectifs spécifiques. Avec le développement durable et son ancrage dans des entreprises à haut rendement social et en quête de projets affirmant leur intentionnalité sociétale, Fondaction est définitivement tourné vers l'avenir et le développement durable. Ce positionnement résulte d'une coproduction de l'intention stratégique. Il faut aussi voir que l'intention stratégique se décline en divers volets et qu'elle donne lieu à un plan d'action avec des objectifs chiffrés pour chacun des modules (Fondaction, 2015a, p. 62-79).

Dans cette perspective, Fondaction représente bien une entreprise autocontrôlée par ceux et celles qui y travaillent en liaison étroite avec le conseil d'administration, qui représente les actionnaires avec une vision d'intérêt collectif et général. S'il fallait chercher à qualifier davantage le type d'entreprise que représente Fondaction, il serait possible de mobiliser la typologie des configurations d'entreprises proposée par Henry Mintzberg (2004). Sous cet angle, Fondaction partage des caractéristiques d'au moins deux configurations : d'abord celle de la configuration adhocratique (*team-based organization*), avec ses équipes pluridisciplinaires regroupées en modules, mais également celle de la configuration

missionnaire, avec son insistance sur les valeurs, la mission, la pertinence et son engagement à l'égard de la finance socialement durable, du développement durable et de la démocratie économique. Enfin, en raison de ses nombreuses innovations et de ses projets, son PDG, Léopold Beaulieu, représente un véritable « entrepreneur institutionnel », pour qui la rentabilité est un moyen et non une fin en soi (voir le chapitre 5). Ce faisant, le PDG fait preuve d'une grande capacité à la fois d'écoute et de persuasion, comme plusieurs nous l'ont signalé avec admiration.

3.3. Un réseau de plus en plus diversifié et étendu à partir des parties prenantes et d'engagements externes

La participation à Fondaction ne se limite pas aux salariés, elle concerne aussi les parties prenantes internes et externes. Ainsi, pour l'analyse de la pertinence de Fondaction, on peut lire : « l'implication et la consultation des parties prenantes sont essentielles pour mener à bien cet exercice » (RDD 2014-2016, p. 20). De nombreuses études mentionnent que la référence aux « parties prenantes » et la mise en place d'une gouvernance partenariale s'imposent lorsqu'une entreprise s'engage dans la responsabilité sociétale en liaison avec le développement durable (Laplume, Sonpar et Litz, 2008). À moins d'être limitée à la somme des intérêts individuels, la responsabilité sociétale suppose la contribution des parties prenantes, cette dernière étant alors indispensable à la construction de l'intérêt collectif, voire de l'intérêt général. Cette visée était présente dans le premier rapport[58] de développement durable de Fondaction paru en 2006 (RA 2006), mais depuis cette date la représentation et l'identification des parties prenantes se sont précisées de même que les engagements externes, qui sont devenus également indispensables.

Dans la dernière section de ce chapitre, nous verrons d'abord comment la problématisation des parties prenantes (*stakeholders*) par les chercheurs a évolué récemment, tout en donnant lieu à des critiques quant aux fondements théoriques avancés jusque-là. Par la suite, nous examinerons comment les parties prenantes ont été définies et repérées (voire cartographiées) par Fondaction entre 2011 et 2016, tout en accordant une attention particulière à la place occupée par les « outils collectifs » d'intervention économique, le Carrefour financier solidaire. Enfin, les engagements externes permettent d'entrevoir comment Fondaction a été proactif et comment il s'est « réseauté » à travers les principales composantes de sa mission.

58. Rappelons que le premier rapport de développement durable était intégré dans le rapport annuel de 2006. Par la suite, les rapports de développement durable paraîtront tous les deux ans et seront toujours distincts des rapports annuels.

3.3.1. La problématisation des parties prenantes : son évolution récente

Même si la notion de « partie prenante » existait avant qu'il ne l'utilise, R. Edward Freeman (2010/1984) est considéré comme le père de ce concept qu'il a problématisé en lien avec le management stratégique (Laplume, Sonpar et Litz, 2008, p. 1158). En avançant le terme de « partie prenante » (*stakeholder*), il cherchait à dépasser la vision de l'entreprise limitée à l'actionnaire (*stockholder*) pour en proposer une compréhension qui tient compte des enjeux stratégiques dans un environnement turbulent (Freeman, 2010/1984, p. 44). Comme l'expliquent Allaire et Rousseau (2014, p. 9), à partir des années 1980, sous la poussée des fonds d'investissement qui imposent l'alignement des intérêts des plus hauts gestionnaires sur ceux des actionnaires, ces derniers seront de plus en plus considérés comme les principales, voire les seules parties prenantes. Dans ce contexte, la « théorie des parties prenantes » semble aller à contrecourant de l'approche dominante.

Ainsi, les parties prenantes sont définies[59] le plus souvent comme des personnes ou des regroupements qui ont la capacité d'influencer l'entreprise ou encore d'être influencés par elle (Freeman, 2010/1984, p. 49 et 52). Ainsi, les parties prenantes sont souvent définies à partir de l'intérêt que des personnes et des regroupements peuvent avoir à l'égard d'une organisation ou encore de celui que cette dernière peut avoir à leur égard (Acquier et Girard, 2013 ; ISO 26000, 2010 ; BNQ et AFNOR, 2011). En s'en tenant à ces définitions génériques, la liste des parties prenantes peut varier d'une entreprise à l'autre et même selon les stades de développement d'une même entreprise. Dans le meilleur des cas, les dirigeants d'entreprises considèrent qu'il est à la fois légitime et pertinent de tenir compte des parties prenantes, même si ces dernières incluent des groupes plus éloignés du cœur de leurs activités, tels les groupes environnementaux et la communauté environnante (Laplume, Sonpar et Litz, 2008, p. 1180).

Par ailleurs, au cours de la dernière décennie, la théorie des parties prenantes a été l'objet de critiques de plus en plus ciblées de la part des chercheurs. Ainsi, en la réduisant à la gestion stratégique ou encore à des principes éthiques (et même en se référant aux deux), la théorie des

59. Avec David Reed, R. Edward Freeman écrit : « *The stakeholder notion is indeed a deceptively simple one. It says that there are other groups to whom the corporation is responsible in addition to stockholders : those groups who have a stake in the actions of the corporation. The word stakeholder, coined in an internal memorandum at the Stanford Research Institute in 1963, refers to those groups without whose support the organisation would cease to exist* » (Freeman et Reed, 1983, p. 89). Citant F. Sturdivant (1979), il ajoutait : « *The precise origins of stakholder theory are impossible to determine* » (Freeman et Reed, 1983, p. 89).

parties prenantes a tendance à les considérer comme relativement homogènes ou encore à attribuer aux dirigeants de l'entreprise la responsabilité de faire l'arbitrage entre des intérêts divergents, sans grande ouverture pour la négociation. Dans cette perspective, cette théorie viderait l'entreprise de sa substance en la réduisant à un rapport aux dirigeants, comme l'illustre le « schéma de la roue de vélo », où l'entreprise (les dirigeants) représente le moyeu d'une roue dont les rayons mènent aux diverses parties prenantes (y compris les salariés) (Mullenbach-Servayre, 2007, p. 8; Cazal, 2011, paragr. 28). De telles relations dyadiques entre chacune des parties prenantes et l'entreprise procurent à cette dernière une centralité qui est, par ailleurs, remise en question aussitôt que certaines parties prenantes nouent entre elles des relations directes, à travers des alliances, par exemple (Cazal, 2011, paragr. 29).

De telles critiques font en sorte que, si les pratiques et les conceptions de la RSE ne se fondaient que sur la « théorie des parties prenantes », cette dernière conduirait « à un maintien du *statu quo*, voire à un simple habillage moral d'un capitalisme débridé » (Cazal, 2011, paragr. 68). En occultant les dimensions institutionnelles et politiques de l'entreprise et de la société, la théorie des parties prenantes ainsi entendue ne peut constituer une alternative à la théorie dominante puisqu'elle demeure prisonnière de conceptions largement libérales (Acquier et Girard, 2013; Gendron, 2013; Turcotte, 2012). Ces critiques n'interdisent pas l'utilisation de la notion de partie prenante dans la mesure où cette dernière est inscrite dans un cadre théorique capable d'intégrer la dimension institutionnelle et la dimension politique de l'entreprise (Gendron, 2013). Ainsi, pour des chercheurs européens et québécois plus sensibles à ces dimensions, la RSE, en liaison avec la notion de parties prenantes, peut s'inscrire dans un système de régulation hybride où l'on retrouve à la fois la participation de l'entreprise et l'incitation d'un État dont la gouvernance mise sur le partenariat et l'horizontalité pour des domaines où la collaboration des premiers concernés est indispensable (Gendron, 2013; Cazal, 2011; Turcotte et Salmon, 2005; Turcotte, 2013). Dans cette perspective, plusieurs des chercheurs qui ont critiqué cette théorie n'ont pas renoncé à l'utilisation de la notion (Acquier et Girard, 2013; Cazal, 2011, paragr. 15). Cependant, l'inscription de cette notion dans des approches théoriques alternatives n'a pas atteint encore sa maturité, même si de nombreuses recherches empiriques ont permis des avancées à partir, notamment, de l'institutionnalisme sociologique appliqué à des réalisations pertinentes (Gendron et Girard, 2013; Zerdani, 2015).

La difficulté de repérer les parties prenantes et de caractériser le processus qui permet de les reconnaître provient en grande partie de la question non complètement résolue de leur fondement. La plupart des auteurs utilisent une typologie binaire pour distinguer, d'une part, les parties

prenantes qui sont engagées directement dans l'activité économique de l'entreprise ou qui sont essentielles à son fonctionnement (actionnaires propriétaires, employés, dirigeants et managers) et, d'autre part, celles qui ne sont pas reconnues comme essentielles à son fonctionnement ou qui ne le sont qu'indirectement (les fournisseurs[60], les clients, les collectivités territoriales, les regroupements de consommateurs, les chambres de commerce, les centrales syndicales, les pouvoirs publics et les instances de régulation, les organisations non gouvernementales [ONG], les médias, etc.). Cette distinction est évoquée à quelques nuances près dans les catégories binaires suivantes : parties prenantes internes et parties prenantes externes, parties prenantes de premier rang et parties prenantes de deuxième rang, parties prenantes primaires et parties prenantes secondaires, parties prenantes au sens restreint et parties prenantes au sens large. D'autres typologies sont possibles, notamment à partir de critères relatifs au pouvoir d'influencer l'entreprise, à la légitimité des parties prenantes dans leurs relations à l'entreprise et à l'urgence des revendications des parties prenantes sur l'entreprise, mais aucune ne s'est imposée largement, à une ou deux exceptions près (Mitchell, Agle et Wood, 1997).

3.3.2. Les parties prenantes de Fondaction

Nous aborderons d'abord la définition des parties prenantes retenue par Fondaction pour voir ensuite comment leur définition a évolué entre 2011 à 2016, y compris à travers la consultation et le dialogue avec certaines d'entre elles.

La définition des parties prenantes

Le terme *partie prenante* apparaît pour la première fois dans le premier rapport de développement durable de Fondaction publié en 2006 (RA 2006, p. 25). L'apparition de cette notion est liée à la démarche de développement durable telle qu'opérationnalisée à partir de l'approche de la GRI et de la triple reddition de comptes. Ainsi, la consultation des parties prenantes permet d'aligner « plusieurs des stratégies et pratiques d'affaires sur leurs attentes », comme en témoigne l'intention stratégique de l'époque (RA 2006, p. 25). Dans ce contexte, les parties prenantes sont constituées de « ceux pour qui et par qui » Fondaction réalise sa mission. En 2008 comme en 2010, Fondaction s'inspire du Conference Board of Canada pour définir les parties prenantes en référence à la RSE, « un concept qui englobe l'ensemble des relations que l'entreprise entretient avec toutes

60. Les clients et les fournisseurs sont parfois placés dans la catégorie des parties prenantes internes dans la mesure où l'activité économique de l'entreprise en dépend (Cazal, 2011, paragr. 19).

les parties prenantes : les clients, les employés, les actionnaires, les gouvernements, les fournisseurs et les concurrents » (RDD 2006-2008, p. 17 ; RDD 2008-2010, p. 26). Il est alors précisé que « les processus de dialogue et de consultation des parties prenantes en lien avec Fondaction lui permettent de mieux comprendre et ainsi mieux répondre aux attentes de celles-ci en rapport avec ses activités et les trois volets du développement durable » (économique, social et environnemental) (RDD 2008-2010, p. 26).

En 2012, Fondaction s'appuie sur le *Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations* du Bureau de normalisation du Québec[61] (BNQ et AFNOR, 2011) pour définir une partie prenante. Cette dernière est « une personne ou un groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation » (RDD 2010-2012, p. 25). Fondaction indique au passage que ce « guide BNQ [Bureau de normalisation du Québec] 21000 a été élaboré en cohérence avec les documents appliqués et reconnus dans plusieurs pays comme l'ISO 26000 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, le SD 21000 de l'AFNOR en France [Association française de normalisation], les lignes directrices pour la rédaction de rapports de développement durable de la GRI et les principes du Pacte mondial des Nations Unies » (RDD 2010-2012, p. 25, note 3). Fondaction affirme ainsi qu'il s'en remet à une définition reconnue par les organismes qui soutiennent le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises.

En 2016, cette définition n'a pas changé, à part l'ajout de l'intérêt direct ou indirect dans la définition (d'où « un groupe ou une personne ayant un intérêt direct ou indirect »). Mais en 2016 comme en 2014, la définition est attribuée exclusivement à ISO 26000 (RDD 2014-2016, p. 23). Les parties prenantes internes, « par exemple les salariés et leurs représentants » sont distinguées des parties prenantes externes, « telles [que] les fournisseurs, distributeurs, communautés locales et pouvoirs publics » (RDD 2014-2016, p. 23). De plus, « la relation entre l'organisation et ses parties prenantes est multidimentionnelle, celles-ci ayant aussi des influences les unes sur les autres » (RDD 2014-2016, p. 23). Cette précision nous semble importante puisqu'elle nous indique que les parties prenantes ne sont pas limitées à des relations exclusives avec les dirigeants de l'entreprise. De même, il est écrit que « l'identification des parties prenantes est propre et unique

61. Dans ce guide, il est écrit : « La conception de la grille d'autoévaluation […] et de la grille stratégique […] qui sont utilisées dans cette norme découle des travaux issus d'un mandat confié par Neuvaction à la Chaire Desjardins en gestion du développement durable de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke en 2008. Les mandataires ont exécuté des travaux de recherche pour bonifier l'outil diagnostique, principalement du référentiel "SD 21000", des lignes directrices du GRI, du Pacte mondial des Nations Unies et de la Loi sur le développement durable » (BNQ et AFNOR, 2011, préface).

à chaque organisation et elles ont chacune leurs intérêts en matière d'enjeux économiques, environnementaux, sociaux ou territoriaux» (RDD 2014-2016, p. 23).

Dans le dernier rapport de développement durable (comme dans les précédents), les parties prenantes sont pleinement intégrées à la reddition de comptes. Ainsi, dans l'index de la GRI, il en est question dans une première section portant sur le «dialogue avec les parties prenantes» (liste des parties prenantes, critères de sélection, approche utilisée, thèmes et préoccupations des parties prenantes) et dans la section sur la gouvernance (processus de consultation des parties prenantes et modes de sollicitation et de prise en compte des parties prenantes en matière de rémunération) (RDD 2014-2016, p. 74-75). Comme nous l'avons mentionné précédemment, certaines parties prenantes telles que les actionnaires et les entreprises sont aussi l'objet de sondages.

La cartographie des parties prenantes

Depuis le premier rapport de développement durable, Fondaction propose une cartographie de ses principales parties prenantes (RA 2006, p. 25). Dans la cartographie adoptée avant 2010, trois cercles concentriques sont utilisés pour visualiser la place de chacune des principales catégories. Dans le premier cercle, on retrouve la mission de Fondaction (RA 2006, p. 25; RDD 2006-2008, p. 17). Dans le deuxième cercle, qui entoure le premier, sont réunies les parties prenantes de premier niveau («les plus directement liées» à la réalisation de la mission), soit le personnel salarié, les RF, les entreprises dans lesquelles des investissements ont été réalisés et les fonds partenaires et spécialisés (RA 2006, p. 25; RDD 2006-2008, p. 17 *sq*.). Dans un troisième cercle, on retrouve les gouvernements, l'AMF, les acteurs du développement et les «partenaires, promoteurs et conseillers» (ce qui correspond à des parties prenantes externes). Enfin, la CSN est positionnée à l'extérieur de ces trois cercles en surplomb, laissant voir ainsi qu'elle fournit «les valeurs de participation, d'autonomie et de coopération» que partagent les parties prenantes les plus proches.

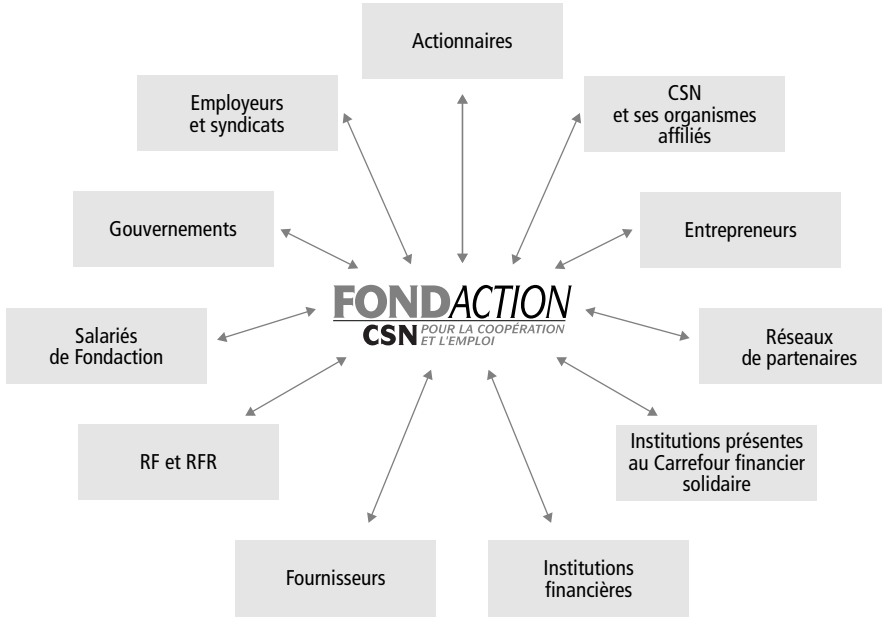
En 2010, la cartographie des parties prenantes a été révisée «pour mieux illustrer leur univers tout en présentant des organisations ou initiatives dont il soutient plus particulièrement les travaux ou activités» (RDD 2008-2010, p. 26). La figure utilisée n'est plus la même: au lieu d'une représentation à partir de trois cercles concentriques, la forme de la roue de vélo est désormais utilisée. Ainsi, toutes les parties prenantes sont regroupées autour d'un même cercle dont le moyeu est Fondaction. Cette cartographie ne fait plus la distinction entre les parties prenantes de premier niveau et celle de deuxième niveau (bien qu'on la retrouve ailleurs dans le rapport). De même, la CSN n'est plus en surplomb mais représente

l'une des parties prenantes qui inclut explicitement ses « organismes affiliés ». De plus, elle sera l'une des cinq parties prenantes consultées, notamment pour les enjeux de développement durable. Dans le moyeu de la roue, on ne retrouve plus le terme *mission*, mais l'expression *Fondaction, une institution indépendante créée à l'initiative de la CSN*. Au lieu d'être extérieure à la cartographie, la CSN est présentée comme à l'origine de Fondaction alors que ce dernier se définit comme « une institution indépendante ».

En 2012 et en 2014, la cartographie met en évidence l'hétérogénéité des parties prenantes, comme le montre la figure 4.6 où les relations demeurent dyadiques (mais bidirectionnelles), même s'il existe des relations étroites entre certaines parties prenantes, comme c'est le cas de la CSN, des RF ou de MCE Conseils. En 2016, on ne retrouve plus de cartographie dans le rapport de développement alors que certaines parties prenantes ne sont plus mentionnées, étant donné que la liste se limite aux parties prenantes consultées (RDD 2014-2016, p. 20 et 23-27).

Figure 4.6

Cartographie des parties prenantes de Fondaction (2014)



Source : RDD 2012-2014, p. 22.

À la différence des cartographies antérieures à 2010, où l'on retrouvait des cercles concentriques montrant que les parties prenantes n'étaient pas homogènes, les dernières cartographies ont eu tendance à mettre toutes les parties prenantes sur un même pied. Le nombre des parties prenantes ainsi relevé a varié entre 10 et 12, alors qu'en 2016 le nombre des parties prenantes consultées s'élevait à 9.

La comparaison des trois listes, celle de départ en 2006, celle de 2010 assortie d'une nouvelle cartographie sous la forme d'une roue, et la dernière, celle de 2014 (identique à celle de 2012, à l'exception des fournisseurs qui n'y figuraient plus), permet au moins d'émettre trois commentaires (tableau 4.18). En premier lieu, cinq parties prenantes se retrouvent sur les trois listes (et même sur celle des parties prenantes consultées en 2016), soit les actionnaires, les salariés de Fondaction, les RF ou RFR, les entreprises partenaires (avec les variantes) et la CSN (en surplomb en 2006 et avec ses organisations affiliées à partir de 2010). En deuxième lieu, les parties prenantes très génériques (larges et imprécises), comme les « acteurs du développement » en 2006 et la « population active » en 2010, sont disparues en 2014. En troisième lieu, des parties prenantes très ciblées (étroites et souvent réduites à une organisation comme l'AMF ou Investissement Québec) n'apparaissent plus dans la cartographie de 2014 alors qu'elles ont été englobées dans des appellations plus larges, par exemple les « institutions financières » et les « réseaux de partenaires ». Ainsi, il est désormais question de « **groupes**[62] de parties prenantes » (RDD 2014-2016, p. 20). Enfin, certaines parties prenantes qu'on ne retrouve plus dans la cartographie de 2014 apparaissent dans les engagements externes, comme c'est le cas d'Investissement Québec et des Caisses de groupes Desjardins. Sous cet angle, la cartographie (comme d'ailleurs la liste des parties prenantes) n'est pas figée, même si les changements peuvent apparaître mineurs pour la période qui nous concerne.

La disparition de la cartographie des parties prenantes du rapport de développement en 2016 laisse penser que ce mode de présentation est moins justifié, en tout cas sous cette forme. La cartographie présentait l'avantage de la visualisation, mais avait l'inconvénient d'attirer l'attention sur certaines parties prenantes comme étant principales et d'ignorer les autres sans trop d'explication. En revanche, on retrouve toujours la liste des parties prenantes consultées pour la prise en compte des enjeux et la confirmation de la pertinence de Fondaction. La consultation de certaines parties prenantes révèle des interactions relativement systématisées, ce qui ne signifie pas que le dialogue et les échanges sont inexistants avec les autres, comme on peut l'observer avec les engagements externes.

62. C'est nous qui avons mis en gras le terme *groupes*, qui n'apparaissait pas aussi explicitement dans les rapports précédents.

Tableau 4.18

Parties prenantes de Fondaction, à partir des cartographies 2006, 2010 et 2014

PARTIES PRENANTES EN 2006 (N = 12)	PARTIES PRENANTES EN 2010 (N = 12)	PARTIES PRENANTES EN 2014 (N = 11)
Actionnaires	Actionnaires	Actionnaires
Responsables Fondaction (RF)	Responsables Fondaction (RF)	RF et Responsables Fondaction régionaux (RFR)
Salariés de Fondaction	Salariés de Fondaction	Salariés de Fondaction
	Salariés des milieux de travail	
	Institutions présentes au Carrefour financier solidaire	Institutions présentes au Carrefour financier solidaire
La CSN (en surplomb)	La CSN et ses organisations affiliées	La CSN et ses organisations affiliées
Entreprises		Entrepreneurs
		Employeurs et syndicats
Fonds partenaires	*Fonds partenaires, entreprises, fonds spécialisés*	
Fonds spécialisés		
Acteurs du développement		*Réseaux de partenaires*
Autorité des marchés financiers	Autorité des marchés financiers	
		Institutions financières
	Population active	
	Fournisseurs	Fournisseurs
Partenaires, promoteurs et conseillers		
	Caisses de groupes Desjardins	
Caisses de groupes Desjardins		
Gouvernements		*Gouvernements*
	Investissement Québec	

Note : Italique = nouveau dans la cartographie.

Source : RA 2006, p. 25 ; RDD 2008-2010, p. 6 ; RDD 2012-2014, p. 22.

Alors que nous en étions à la vérification de la dernière version de cet ouvrage, nous avons demandé à Claude Normandin, directrice du module Développement organisationnel et systèmes d'information, pourquoi la cartographie des parties prenantes n'apparaissait pas dans la dernière version du rapport de développement durable paru en 2016. Elle nous a répondu en reconnaissant que « la représentation des parties prenantes était populaire dans les rapports de développement durable

de la décennie 2000-2010», mais que «la représentation graphique de celles-ci et leur influence sur l'organisation pose des défis et exige une description assez détaillée de l'idée soutenant l'image». D'une part, «pour la plupart des activités et des régions, la liste des activités se ressemble»; d'autre part, «la chaîne de valeur de Fondaction, les engagements externes et la liste des parties prenantes consultées» répondent pour le moment aux besoins du fonds. Dans cette perspective, «cela allait de soi de ne plus afficher une cartographie des parties prenantes». Enfin «selon les besoins et la réalité, il peut exister une variance dans la liste des parties prenantes[63]». Par conséquent, la réflexion sur l'identification et la contribution des parties prenantes ne sont pas des questions fermées.

Dialogue et consultation des parties prenantes

La consultation des parties prenantes a évolué dans le temps, tant pour leur identification que pour le nombre de celles qui sont consultées de manière plus systématique. Les critères de sélection des parties prenantes pour la consultation concernent «la proximité, l'influence et la responsabilité» (RDD 2012-2014, p. 22). À ces trois critères a été ajoutée «l'interdépendance» en 2016 (RDD 2014-2016, p. 20). Ce choix est aussi «motivé par leur caractère propre, chacune ayant des intérêts et une vision unique des enjeux entourant Fondaction» (RDD 2012-2014, p. 22). Dans le cadre de la consultation, le processus d'identification des enjeux se fait en deux temps. On procède d'abord à une analyse comparative des enjeux relevés à partir des données soumises par quatre institutions financières ayant réalisé des rapports de développement durable selon les normes de la GRI. Par la suite, Fondaction constitue «une nouvelle liste d'enjeux en se basant sur les politiques, les documents stratégiques, les résultats du dialogue avec les parties prenantes (enquêtes, sondages de satisfaction, rencontre, etc.) et l'analyse comparative» (RDD 2014-2016, p. 20). À terme, les 24 enjeux reformulés l'année précédente ont été réduits à 20 en 2016. Par la suite, les neuf groupes de parties prenantes ont été invités à se positionner sur ces enjeux pour en dégager cinq jugés prioritaires (six en 2016, deux ayant obtenu un score identique).

On comprend que, par rapport aux enjeux, chacune des neuf parties prenantes fait des choix en cohérence avec ses intérêts le plus souvent collectifs (ceux des actionnaires ne sont pas nécessairement identiques à ceux des salariés de Fondaction). C'est ce qui ressort de la consultation des six groupes de parties prenantes qui ont été invités à évaluer à partir d'un questionnaire leur satisfaction eu égard à la façon dont Fondaction tient compte des enjeux (RDD 2014-2016, p. 21). Ces groupes, qui ont été «choisis selon le degré de responsabilité de Fondaction à leur égard», sont

63. Claude Normandin, courriel 27 avril 2017.

les actionnaires, les entreprises partenaires, les salariés de Fondaction, les responsables, les RF et les RFR, les gestionnaires et le conseil d'administration. Même si tous affichent une préoccupation d'intérêt collectif, les choix indiqués reflètent une diversité d'intérêt collectif : le rendement positif sur divers horizons de détention pour les actionnaires et l'accès à l'épargne pour les travailleurs, mais aussi les règles de gouvernance, de conduite et d'éthique ; l'accès au financement de projet pour les entreprises, le développement de ces dernières et la création d'emplois, mais également les règles de gouvernance et d'éthique ; pour les RF et les RFR, le développement d'entreprises et la création d'emplois, l'accessibilité régionale à l'épargne-retraite, la production de rendement positif pour les actionnaires, mais également les ESG dans l'investissement des entreprises et leur accompagnement ; pour les salariés, les modes de fonctionnement interne, l'équité, la formation et la communication interne, mais également la « concrétisation de la mission » de Fondaction et sa performance globale. Enfin, dans l'ensemble, la satisfaction des parties prenantes au regard des enjeux prioritaires apparaît élevée.

Le taux de satisfaction relevé auprès des six groupes de parties prenantes consultées est élevé. Ainsi, elles sont satisfaites de la manière dont Fondaction prend en compte ces enjeux. Nous avons donc un taux de 90 % de satisfaction pour sa capacité à « maintenir des règles rigoureuses de gouvernance, de conduite et d'éthique » ; de 88 % pour sa capacité à « offrir un produit d'épargne-retraite accessible pour les personnes disposant d'une plus faible capacité d'épargne » ; de 87 % pour sa capacité à « favoriser l'accès à l'épargne-retraite dans toutes les régions du Québec » ; de 86 % pour sa capacité à « contribuer, par ses activités d'investissement, à développer des entreprises et à créer des emplois de qualité » ; de 81 % pour sa capacité à « produire un rendement positif sur divers horizons de détention d'investissement (incluant les crédits d'impôt) » ; de 78 % pour sa capacité à « favoriser, par ses activités d'investissement et d'accompagnement des entreprises, l'amélioration de la performance environnementale, sociale, économique et financière des entreprises de son portefeuille » (RDD 2014-2016, p. 21). Ces enjeux peuvent paraître quelque peu abstraits, mais ils se démarquent par rapport à plusieurs autres enjeux. Il est en outre rassurant de constater que la gouvernance est l'enjeu qui suscite le plus de satisfaction dans le cadre d'une organisation qui réunit des parties prenantes ayant des intérêts (collectifs) de groupes aussi différents. Enfin, le processus et les enjeux ont été validés par le comité des opérations avant d'être présentés au conseil d'administration. Cela ne surprendra personne que le rapport de développement durable (RDD 2014-2016, p. 21) considère que « la priorisation et la satisfaction sont des étapes qui distinguent l'approche de Fondaction quant à l'analyse de la pertinence » (RDD 2014-2016, p. 21).

Les consultations auprès des parties prenantes permettent à Fondaction de mieux comprendre leurs préoccupations et leurs attentes à l'égard de la réalisation de sa mission comme fonds de travailleurs, tenant ainsi compte de ses objectifs spécifiques. Dans cette perspective, « l'objectif est d'avoir conscience de l'ensemble des impacts des activités sur les parties prenantes et ainsi rechercher constamment les meilleures pratiques à adopter, en cohérence avec les valeurs et la culture de l'institution » (RDD 2012-2014, p. 11). De plus, le dialogue ainsi engagé est l'occasion « d'aborder les enjeux et la réalisation de la mission de Fondaction sous différents angles d'analyse tout en accroissant la confiance envers l'organisation par les parties prenantes internes et externes » (RDD 2012-2014, p. 25). Comme les relations entre les parties prenantes et Fondaction sont multidimensionnelles et bidirectionnelles, le processus de consultation et de dialogue peut avoir des effets positifs pour toutes les parties. Pour les rapports de développement durable et dans la perspective d'un dialogue entre Fondaction et ses parties prenantes les plus proches, un sondage est organisé auprès des actionnaires, des entreprises et des salariés qui révèlent ainsi leurs attentes et leurs perceptions.

La consultation des actionnaires est réalisée par MCE Conseils (un des « outils collectifs ») sur des thèmes tels que la satisfaction des actionnaires, la démarche d'achat et la qualité des services offerts, les motivations et les habitudes de souscription et les besoins et demandes d'information. Depuis 2012, le nombre de répondants a décuplé pour atteindre près de 5 000 répondants en 2014, mais 2 500 en 2015, ce qui a été jugé suffisant (RDD 2012-2014, p. 25 ; RDD 2014-2016, p. 21). Si les caractéristiques financières du produit offert arrivent en tête pour justifier le choix d'y souscrire en 2015, comme pour les années précédentes, la facilité des modes de cotisation arrive en deuxième position en 2016, la mission de Fondaction (création d'emplois, développement régional, développement durable, financement socialement responsable) arrive en troisième alors que « la complémentarité avec l'action syndicale » arrive en dernier, comme si elle constituait un effet indirect. Ce qui peut donner matière à réflexion aux militants syndicaux, notamment aux RF et RFR et aux officiers de Fondaction qui proviennent de la CSN.

Cependant, d'autres questions portent sur les éléments de la mission de Fondaction pour connaître le facteur qui a incité à investir pour la première fois. 1) La création et le maintien de l'emploi arrive en tête, mais cet élément est suivi par 2) la contribution à la prospérité du Québec et 3) celle au développement économique de ses régions. En somme, le fait que l'épargne-retraite contribue directement à la création d'emplois et au développement économique du Québec et de ses régions représente des facteurs décisifs et relativement concrets et distincts. Cela n'est pas négligeable si l'on considère que les fonds de retraite n'ont souvent

pas d'autre objectif que le rendement maximal. Les autres facteurs considérés pour le premier investissement ne sont pas très éloignés, mais renvoient surtout aux objectifs spécifiques ; c'est le cas pour 4) les principes du développement durable, 5) le développement des coopératives et des autres entreprises d'économie sociale, 6) les principes de la finance socialement responsable et même 7) la gestion collaborative au sein des entreprises. Ces trois derniers facteurs (4, 5, 6), qui sont constitués de principes tels l'approche du développement durable et la finance socialement responsable, sont sans doute apparus moins concrets (ou plus abstraits) que les premiers facteurs retenus, soit le maintien et la création d'emplois, la prospérité du Québec et le développement des régions (RDD 2014-2016, p. 24). Enfin, la collecte de données révèle que « près de 80 % des répondants sous-estiment les avantages fiscaux liés à l'achat d'actions de fonds de travailleurs », d'où une invitation à fournir des efforts supplémentaires pour faire valoir ces avantages fiscaux (RDD 2014-2016, p. 25).

Pour les entreprises dans lesquelles Fondaction investit, une consultation biannuelle est réalisée par MCE Conseils auprès d'un échantillon de ces entreprises selon certains critères, par exemple la nature de l'investissement et la présence d'un représentant de Fondaction au CA de l'entreprise (démarche de consultation en vigueur depuis 2008). Ces recherches permettent d'« améliorer la connaissance des attentes et des conditions de satisfaction » des entreprises du portefeuille et « de connaître le degré de satisfaction des entreprises aux différentes étapes du partenariat avec Fondaction, des premiers contacts jusqu'au suivi de l'investissement » (RDD 2012-2014, p. 27). Parmi les diverses composantes de la mission de Fondaction, « la création et le maintien d'emplois au Québec ainsi que la contribution à la prospérité de la société québécoise sont les facteurs ayant le plus influencé les répondants à choisir Fondaction comme partenaire financier », suivis par « le développement économique des régions du Québec » (RDD 2012-2014, p. 27). En 2016, un questionnaire a été envoyé à 66 entreprises et 36 d'entre elles ont répondu. Les trois premiers éléments de la mission de Fondaction arrivent dans le même ordre que chez les actionnaires, soit la contribution à la création et au maintien d'emplois au Québec et la contribution à la prospérité de la société québécoise (les deux derniers obtiennent le même score), suivis de la contribution au développement économique des régions du Québec. Par la suite, on retrouve l'adhésion aux principes du développement durable, aux principes de la finance socialement responsable, la gestion collaborative des entreprises et, en dernier lieu, le développement des coopératives et autres entreprises d'économie sociale. Somme toute, les réponses des dirigeants d'entreprises sont assez proches de celles des actionnaires. Le sondage réalisé en 2016 auprès des entreprises révèle une grande satisfaction à l'égard du processus d'investissement de Fondaction. En 2014, la consultation

indiquait que des améliorations pourraient être apportées dans le suivi de l'investissement, même si le taux de satisfaction globale était également élevé (RDD 2012-2014, p. 28).

Pour les salariés, une enquête par questionnaire a été réalisée par Neuvaction (un autre des « outils collectifs »). Comme pour les enquêtes précédentes, les questions, qui portent principalement sur le taux de satisfaction et de mobilisation, peuvent être regroupées autour de quatre dimensions touchant la vie au travail (communication et participation, santé, sécurité et environnement, formation et développement personnel, non-discrimination) et de deux dimensions concernant la dynamique générale de Fondaction, soit les pratiques de gestion et l'alignement des actions sur les objectifs. Les questions qui portent sur « des dispositions régissant la convention collective » sont exclues puisqu'elles relèvent de la négociation collective et qu'il existe un comité paritaire des relations de travail (RDD 2014-2016, p. 26 ; RDD 2012-2014, p. 28 et 59). Cela révèle à la fois la différence entre la consultation et la négociation de même que la reconnaissance des formes institutionnelles existantes.

En 2016, 87 % des employés de Fondaction ont répondu au questionnaire pour ce sondage (un taux de réponse moins élevé que les années précédentes). Le taux de satisfaction globale des employés à l'égard de Fondaction est également de 80 %, soit quelques points de pourcentage de moins que les années précédentes. En 2016, les thèmes recueillant le taux de satisfaction le plus élevé sont la formation et le développement professionnel (83 %), la santé, sécurité et environnement (82 %) et la non-discrimination (80 %), alors que le thème de la communication et participation affiche le score le plus bas (78 %), bien qu'il soit très proche de la moyenne globale. Comme nous l'avons déjà mentionné, il est à première vue surprenant que le taux de satisfaction de la thématique communication interne et participation soit le plus bas, étant donné que Fondaction fait justement la promotion de la gestion participative. Peut-être qu'en valorisant fortement la gestion participative, les attentes des salariés sont plus élevées. Cela serait en cohérence avec le fait que les deux principaux facteurs de mobilisation pour les salariés sont 1) « travailler en collaboration dans un esprit d'équipe » (66 %) et 2) « travailler dans un climat de confiance et d'intégrité » (62 %) (RDD 2014-2016, p. 26 sq).

Par ailleurs, le sondage révèle « une adéquation exceptionnelle entre les valeurs personnelles des salariés et celles véhiculées par l'organisation où 100 % des répondants ont affirmé être en accord avec les valeurs et les orientations portées par Fondaction » (RDD 2014-2016, p. 27). De même, le taux de satisfaction des salariés est très élevé à l'égard des efforts de l'organisation pour réduire les gaz à effet de serre (95 %) et pour la prise en compte des préoccupations environnementales dans ses activités.

En conclusion, le rapport de développement durable pour 2014-2016 retient que « des efforts supplémentaires » devront être faits pour améliorer la communication et la participation et qu'une attention particulière devra être portée aux pratiques de gestion « où l'on remarque une légère baisse de la satisfaction » (RDD 2014-2016, p. 27). Le rapport précédent indiquait que l'attention devait « porter plus particulièrement sur la clarté des objectifs d'équipe et les relations qu'entretiennent les supérieurs envers les salariés de leur équipe, notamment au sujet de la reconnaissance de la contribution des salariés et du lien de confiance » (RDD 2012-2014, p. 29). Enfin, ce même rapport relevait une hausse de satisfaction de la part des salariés « en ce qui a trait à la mise en place de pratiques de conciliation travail et vie familiale [ainsi que pour la clarté] du lien entre les valeurs et les objectifs des équipes de travail » (RDD 2012-2014, p. 29).

Avec les principales parties prenantes, il existe aussi des collaborations plus ponctuelles, mais importantes. C'est le cas dans certains domaines d'activité, comme la souscription ou l'investissement. Ainsi, la direction de l'investissement entretient des relations régulières avec les dirigeants d'entreprises et les représentants de fonds spécialisés et partenaires et autres partenaires d'affaires. Environ 200 personnes ont pu être rencontrées par l'équipe d'investissement à l'occasion de deux « Dîners du chef », le cocktail annuel des partenaires, sans oublier des rencontres individuelles ou avec un ou plusieurs membres de la direction (RDD 2014-2016, p. 25). De plus, 14 entrevues ont été réalisées avec des chefs d'entreprises par une firme externe au cours de l'année. Des consultations des parties prenantes peuvent se faire également de manière plus ponctuelle encore. En témoigne la réflexion faite en 2011 visant à donner une « nouvelle image de marque » pour caractériser la personnalité de Fondaction pour les cinq à dix prochaines années. Le slogan « Donner du sens à l'argent » s'est ainsi imposé, à la suite « *des consultations auprès de plusieurs groupes : entreprises, salariés, CSN, RF* » (entrevue de Normandin, 2012). Les six attributs relevés alors (« collectif, québécois, innovant, responsable, solide, accessible ») ont été cotés à partir de groupes de discussion (*focus groups*) pour chacun des secteurs sondés. Certaines parties prenantes présentent une proximité plus forte, notamment au regard des valeurs et du projet de société, comme c'est le cas des membres du Carrefour financier solidaire.

Enfin, il apparaît qu'un élargissement du dialogue et de la consultation de parties prenantes a été réalisé au cours des dernières années. Avant 2010, seulement trois parties prenantes étaient consultées, soit les salariés de Fondaction, les actionnaires et les entreprises. En 2010, les dirigeants de diverses composantes de la CSN et les institutions présentes au Carrefour financier solidaire ont été ajoutés, à leur demande (RDD 2008-2010, p. 26). Fondaction s'engageait alors « à poursuivre l'approfondissement et l'élargissement des consultations au cours des prochains cycles de reddition

de comptes » (RDD 2008-2010, p. 26). Ainsi, en 2012, les RFR et l'exécutif syndical du syndicat des travailleuses et des travailleurs de Fondaction ont été inclus dans la consultation. Depuis quelques années, on a tendance à consulter des groupes de parties prenantes et à le faire plus systématiquement. De plus, ce dialogue et ces consultations apparaissent désormais comme une démarche qui distingue Fondaction quant à l'analyse de sa pertinence (RDD 2014-2016, p. 21).

3.3.3. La CSN et les membres du Carrefour financier solidaire : des parties plus prenantes que les autres ?

La CSN et les membres du Carrefour financier solidaire représentent deux groupes de parties prenantes qui sont sans doute « plus prenantes » que les autres, étant donné leur proximité géographique et axiologique. Les membres du Carrefour financier solidaire (où l'on retrouve la plupart des « outils collectifs ») sont autonomes et indépendants, mais ils ont de fortes relations entre eux, faisant d'eux des parties prenantes complémentaires au regard des activités, mais différentes des autres. Ainsi,

> considérées dans leur ensemble, ces institutions donnent accès à des produits d'épargne et de crédit, effectuent des placements sur les marchés financiers et offrent du financement aux entreprises collectives, des investissements dans des entreprises privées ainsi que de l'appui technique à la gestion, à la formation économique, au développement organisationnel et à la responsabilité sociétale des entreprises (RDD 2014-2016, p. 16).

À la différence des membres du CFS, la CSN est une organisation syndicale et n'est donc pas une entreprise comme telle, mais elle peut donner des contrats à certains, par exemple à MCE Conseils, pour qui la CSN est l'un des principaux clients (entrevue de Dorion, 2012).

Parmi les membres du CFS (figure 4.7), on peut distinguer deux groupes. D'abord, ceux qui ont été créés à l'initiative de la CSN : la Caisse d'économie solidaire, Bâtirente, MCE Conseils, Fondaction. Ensuite, ceux plus récents, qui l'ont été à l'initiative de Fondaction : Filaction, Neuvaction, Plandaction et Viaction. À ces derniers, on peut ajouter Développement solidaire international, mis sur pied par plusieurs membres du CFS et la Caisse d'économie Le Chaînon[64]. Ces créations ont été inspirées par des valeurs communes et par la recherche de nouvelles voies dans le domaine

64. La Caisse d'économie Le Chaînon-Honoré-Mercier (qui faisait déjà partie du Carrefour financier solidaire) et la Caisse d'économie Desjardins Marie-Victorin ont fusionné pour former la Caisse d'économie Desjardins du Chaînon, à la suite de l'approbation de l'AMF donnée le 21 janvier 2016 (Autorité des marchés financiers, 2016, p. 120). Pour un historique remontant à la Caisse d'économie des employés de Domtar, voir Desjardins, 2011, p. 37.

de la finance et du développement économique. Ce qui, en principe, facilite leur collaboration, même si chacune d'entre elles est autonome avec un conseil d'administration et une gestion qui lui sont propres. De plus, les relations entre ces institutions sont facilitées par le fait qu'elles logent, depuis la fin de 2004, dans le même édifice à Montréal, le Carrefour financier solidaire, et pour certaines d'entre elles[65] également à Québec, dans l'Édifice Fondaction depuis 2010 (ces deux édifices appartiennent à Fondaction). Enfin, la présence croisée de membres de ces institutions aux conseils d'administration, conjuguée parfois à la participation à des comités communs de travail, contribue également à la conclusion d'ententes de collaboration et de contrats de service (Lévesque *et al.*, 2014).

Figure 4.7

Les institutions du Carrefour financier solidaire

CRÉÉES PAR LA CSN

CAISSE. D'ÉCONOMIE. SOLIDAIRE.

BÂTIRENTE — La force de notre épargne

mce conseils

FONDACTION CSN POUR LA COOPÉRATION ET L'EMPLOI

CRÉÉES PAR FONDACTION

Filaction — Fonds de développement

NEUVACTION — ACCÉLÉRATEUR DE RÉUSSITES

Plandaction — CABINET • CONSEIL

viaction — Assurance

ORIGINES AUTRES

DÉVELOPPEMENT SOLIDAIRE INTERNATIONAL — Réseau CSN de coopération internationale pour la finance solidaire et socialement responsable

Desjardins — Caisse d'économie Le Chaînon

Source : Photo Louise Leblanc.

Il existe des affinités plus grandes entre certains membres du CFS, par exemple entre la Caisse d'économie solidaire, Filaction et MCE Conseils et la CSN, en ce qui concerne l'économie sociale émergente, ou encore

65. Outre Fondaction, il s'agit notamment de Filaction, Bâtirente et Caisse d'économie solidaire Desjardins.

entre Fondation, Filaction, Neuvaction, Plandaction et Viaction[66], en raison des services qu'ils se rendent mutuellement. Pour Fondaction, les services produits par ces institutions, notamment Neuvaction et Plandaction, auraient pu l'être directement à partir d'un service ou d'un module spécialisé (*in house*). Il s'agit d'un choix stratégique de Fondaction qui lui permet de concentrer ses énergies et ses ressources propres à ses activités principales tout en ayant accès à des ressources plus spécialisées et plus nombreuses (en raison de contrats externes qui peuvent être offerts à des organismes spécialisés). De plus, en créant des institutions autonomes, qui peuvent servir d'autres clientèles, Fondaction contribue à enrichir l'écosystème de la finance socialement responsable et solidaire, comme en témoigne la création de CAP Finance, le Réseau de la finance responsable et solidaire et comme certaines études l'ont montré (Zerdani, 2015 ; Zerdani et Bouchard, 2016 ; Zerdani, Mendell et Bourque, 2014). Certaines de ces nouvelles institutions n'ont pas encore atteint leur plein potentiel de développement (et tardent même à le faire), mais dans l'ensemble elles montrent que Fondaction encourage l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003).

Par ailleurs, la concurrence n'est pas complètement absente entre ces institutions, comme cela existe quand des entreprises offrent des services dans des domaines semblables ou connexes. Dans le cas de la formation et du conseil, les outils collectifs concernés ont réussi à s'entendre et à collaborer entre eux. Dans le cas de Fondaction et de Bâtirente, les relations sont tendues depuis une décennie, car ils sont incapables de s'entendre, entre autres, pour offrir un produit financier commun, en dépit de quelques tentatives de conciliation. Plusieurs des personnes que nous avons interviewées ont déploré l'absence d'un mécanisme formel pour réaliser l'arbitrage en cas de conflits entre l'une et l'autre des institutions du Carrefour financier solidaire. Même si toutes ces institutions portent des valeurs communes et valorisent l'investissement socialement responsable, cela ne fait pas disparaître pour autant des divergences d'intérêt dans la conduite des affaires courantes et des différences quant aux stratégies qui s'imposent pour le développement de l'épargne-retraite dans le milieu syndical, par exemple.

66. Depuis le 1er juillet 2016, Viaction Assurance inc. est devenu le registraire de Fondaction et le fiduciaire de ses REER. « Ces fonctions étaient auparavant remplies par SSQ, Société d'assurance-vie inc. (SSQ). » Ajoutons que « le contrat de rente collective conclu entre SSQ et Fondaction, ainsi que les adhésions, droits et obligations rattachés à ce contrat sont également pris en charge par Viaction Assurance inc. » (RA 2016, p. 20 et 40). Le rôle de Fondaction n'est pas négligeable si l'on considère les premiers investissements de Filaction dans Sherbrooke-Vie.

Comme aucune institution du Carrefour financier solidaire ne peut jouer le rôle d'arbitre en cas de conflit entre ses membres, plusieurs personnes interviewées sont d'avis que la CSN pourrait ou même devrait jouer ce rôle, d'autant plus qu'au moins un de ses principaux dirigeants, Pierre Patry[67] (trésorier de la CSN), siège au conseil d'administration de cinq de ces institutions, à Bâtirente, comme président, et à Fondaction, comme secrétaire-trésorier. D'autres personnes considèrent que tel n'est pas son rôle, même si elles souhaitent que la CSN soit plus active qu'elle ne l'est actuellement. Ainsi, les dirigeants de la CSN se retrouvent devant un dilemme : d'une part, ils ne veulent pas que la Confédération soit instrumentalisée par les institutions du Carrefour financier solidaire, y compris pour la question des retraites ; d'autre part, ils ne veulent pas non plus se servir de ces outils d'intervention économique pour mener des luttes directement liées à l'action syndicale. Résultat, la CSN refuse de s'immiscer dans des mécanismes de décision qui sont propres à chacune de ces institutions, même pour résoudre des conflits entre elles. Toutefois, elle est pleinement disposée à collaborer avec ces « outils collectifs d'intervention économique » pour la réalisation de leur mission respective, d'autant plus qu'ils s'inscrivent dans son projet de société (entrevue de Patry, 2017 ; entrevue de Létourneau, 2017).

En outre, il faut reconnaître que la CSN est plus proche de Fondaction que de la plupart des parties prenantes externes et même de certaines parties prenantes internes. Quelques-uns de nos informateurs, qui travaillent à Fondaction, ont désigné la CSN par l'expression de « l'autre côté » (effectivement l'édifice de la CSN est à côté de celui de Fondaction). Cette « centrale syndicale » dispose de plusieurs portes d'entrée pour y exercer son influence, « *une large palette d'interventions* » (entrevue de Patry, 2017). En premier lieu, sa contribution a été plus que déterminante pour l'émergence et le démarrage de Fondaction (voir les chapitres 1 et 2). En deuxième lieu, elle continue de l'être pour les valeurs et le projet de société qu'elle promeut, notamment la démocratisation économique et le développement durable. Certains employés de Fondaction, plus jeunes, qui n'ont pas d'expérience syndicale, nous ont avoué avoir choisi de travailler à Fondaction parce que cette institution incarne les valeurs de la CSN. Pour cette raison, l'un d'entre eux (qui a travaillé dans d'autres institutions) nous a dit que Fondaction est « *le laboratoire le plus intéressant de tout le tissu financier actuel* » (entrevue de Morency, 2012). De même, deux personnes interviewées provenant de la CSN considèrent que les jeunes militants syndicaux les plus sensibles à Fondaction le sont en raison de sa préoccupation pour le développement

67. En plus d'être membre du CA de Bâtirente et de celui de Fondaction, Pierre Patry siège aux CA de trois autres outils collectifs, soit MCE Conseils, Filaction et la Caisse d'économie Desjardins du Chaînon (entrevue de Patry, 2017).

durable et la finance socialement responsable (entrevue de Larose, 2012; entrevue de Carbonneau, 2012). En troisième lieu, un nombre très significatif de membres de la CSN sont actionnaires de Fondaction, soit 55 852 sur 131 417 au 31 mai 2016 (RA 2016, p. 4). En quatrième lieu, environ 750 militants syndicaux contribuent à recruter des nouveaux actionnaires en jouant bénévolement le rôle de RF et de RFR dans environ 2400 lieux de travail. Comme nous le mentionnait un militant syndical, « *quand je suis devenu RF, j'ai apporté mon réseau* [syndical] *à Fondaction* » (entrevue de Roy, 2013). Un autre RF n'hésite pas à affirmer que le militant syndical est le fondement de Fondaction (entrevue de Bolduc, 2013). Une personne interviewée, qui était alors engagée dans le soutien aux RF, soutient que « *c'est le militantisme qui les motive* » (entrevue de Lessard, 2012). Une autre renchérit en disant : « *Ce sont les militants à la souscription dans les syndicats locaux qui sont les principaux piliers de Fondaction* » (entrevue de Patry, 2012). Ce qui est effectivement le cas pour la souscription dans les milieux de travail.

Toutefois, la contribution de la CSN à Fondaction ne se limite pas à la souscription. Depuis l'origine de Fondaction, les membres du conseil d'administration ont choisi comme président la personne qui assume la présidence de la CSN, même si la loi constitutive n'en fait pas une obligation. En vertu de cette loi, l'exécutif de la CSN désigne cinq personnes pour siéger au conseil d'administration de Fondaction (trois de ces personnes ne doivent pas être des dirigeants de la centrale). De plus, le trésorier de la CSN, qui se retrouve au CA de Fondaction, est responsable auprès de la direction de la Confédération pour tout ce qui touche les « outils collectifs », y compris Fondaction. Il est également président du comité de gouvernance et d'éthique. En pratique, il consacre l'équivalent de deux jours par semaine à l'accomplissement de ce mandat qui lui a été confié par la CSN (entrevue de Patry, 2013).

Pour le moment, si l'on s'en tient aux entrevues réalisées, on peut conclure qu'il existe des attentes élevées à l'égard de la CSN, la seule à avoir « l'autorité morale » d'intervenir directement auprès des institutions du Carrefour financier solidaire, y compris Fondaction. Si l'autonomie des institutions qui ont été créées continue d'être fortement valorisée, plusieurs interviewés expriment le souhait que les interactions soient plus significatives et les engagements, plus affirmés de la part de la CSN. Certains déplorent un « *manque d'intérêt de la part de la CSN* » et une absence de « *volonté de bien comprendre ce que l'on fait* » du côté des outils collectifs, mais notamment du côté de Fondaction et de Bâtirente. De plus, ils estiment que la CSN ne tire pas suffisamment avantage des compétences différentes et complémentaires des outils collectifs, notamment dans le domaine de la retraite (ce qui ne doit pas l'empêcher de se donner une vision propre). Sur ce point, Claudette Carbonneau, ex-présidente de la CSN et de Fondaction, souligne qu'il est important pour la partie syndicale de développer

ses propres compétences en ce qui concerne la retraite, un domaine qu'on ne peut sous-traiter (entrevue de Carbonneau, 2012). Un ancien officier de la CSN à l'emploi de Fondaction au moment de l'entrevue constate qu'« *on ne donne pas assez de place aux outils collectifs* », notamment dans le programme de formation des nouveaux salariés à la CSN, même si la promotion des « outils collectifs » est maintenant inscrite dans les statuts et règlements de la CSN (entrevue de Lessard, 2012). Par ailleurs, il est reconnu que le président-directeur général, Léopold Beaulieu, a permis de maintenir les ponts avec la CSN, même si cela soulève une certaine inquiétude pour l'avenir en raison du caractère exceptionnel de sa trajectoire et d'un leadership que tous reconnaissent.

Enfin, ceux et celles qui ont une longue expérience syndicale croient qu'il existe encore une résistance de la part de certains militants de la CSN à l'égard de Fondaction, même si cette résistance n'a pas la même ampleur que par le passé. Ils ajoutent que les conseils centraux sont apparemment plus sensibles aux outils collectifs d'intervention économique, notamment pour le développement régional, que les fédérations, qui sont elles plutôt préoccupées par la question de la retraite, qui est présente dans la négociation des conventions. Parmi les fédérations, il existe de très grandes différences, notamment entre le secteur public et le secteur privé, d'une part, et entre les méga-syndicats et les petits syndicats, d'autre part. À l'échelle de la CSN comme mouvement, on peut retenir que Fondaction et les outils collectifs font désormais partie de l'identité syndicale actuelle eu égard aux nouvelles sensibilités et aux convergences qu'elles favorisent (entrevue de Létourneau, 2017). De ce point de vue, la contribution de Fondaction et des outils collectifs est beaucoup plus large que celle que l'on peut observer dans les entreprises considérées individuellement à travers l'organisation du travail, par exemple.

En dernier lieu, il existe aussi des attentes à l'intérieur du Carrefour financier solidaire, notamment pour la synergie entre ses membres et le développement d'une vision commune relativement aux grands défis actuels. Ainsi, les institutions qui offrent des services aux institutions financières (formation et conseil) doivent relever plusieurs défis, notamment celui de conquérir des marchés externes pour se donner une masse critique en termes de ressources. De plus, si la création des « outils collectifs d'intervention économique » provient d'une même inspiration, certains considèrent qu'il faudrait renforcer les échanges (autres que celles des services, sans les exclure par ailleurs) pour mettre à jour la vision d'ensemble qui justifie leur développement et tenir compte des nouveaux défis à relever. S'il existe encore quelques activités communes où des représentants des diverses institutions sont invités à échanger sur des sujets d'intérêt général, il existe moins de concertation entre les dirigeants et les gestionnaires des divers outils. Un ancien président

de la CSN pense que « *les directions des outils collectifs* » devraient se réunir « *deux fois par année, durant quatre heures* » (entrevue de Larose, 2012). Il faut reconnaître que, si cela a été possible dans le passé, cela l'est beaucoup moins maintenant.

Les relations d'affaires (contrats et ententes) entre les institutions du Carrefour financier solidaire fournissent désormais l'occasion de tracer les nouvelles voies de développement et même d'en arriver à une compréhension plus fine du monde financier. Il en est ainsi pour la CSN qui a désormais une meilleure connaissance et une expertise plus pointue de l'investissement socialement responsable (entrevue de Patry, 2017 ; entrevue de Létourneau, 2017). La pérennisation du Carrefour financier solidaire s'est réalisée jusqu'ici à travers des connaissances et un langage partagés, combinés à des valeurs provenant de pratiques syndicales en liaison avec de nouvelles sensibilités. Mais la phase actuelle souligne la nécessité de formaliser des règles et des dispositifs de coordination, voire de régulation, qui sont, dans certains cas, à l'œuvre mais de manière plutôt informelle. Un pas de plus pourrait être franchi pour le renforcement d'un écosystème financier orienté vers l'investissement socialement responsable. La problématisation, qui a soutenu Fondaction comme pionnier dans la responsabilité sociétale et dans la finance socialement responsable, doit être poursuivie et reprise pour affirmer son rôle de chef de file dans un écosystème où il n'est plus isolé (voir, à cet égard, le chapitre 5).

3.3.4. Les « engagements externes » : un réseau de plus en plus étendu orienté vers la mission

Les « engagements externes » répondent à la définition des parties prenantes, mais il s'agit de parties prenantes avec lesquelles Fondaction s'est engagé dans une relation partenariale, « soit en siégeant au conseil d'administration de l'organisation ou en participant à divers comités de travail » (RDD 2014-2016, p. 16). Ces relations visent à assurer l'atteinte des composantes de la mission de Fondaction. Elles révèlent également l'importance à la fois du réseautage et de l'attention que Fondaction accorde à ses objectifs spécifiques : la finance socialement responsable, le développement durable, la responsabilité sociétale des entreprises, l'économie sociale et solidaire et le développement économique. Dans cette perspective, les principes et les initiatives, tels le Pacte mondial, la GRI et les PIR, « auxquels Fondaction souscrit sont également considérés comme des engagements externes importants puisqu'ils exigent généralement une reddition de comptes et la prise en considération des meilleures pratiques à l'échelle nationale ou internationale » (RDD 2014-2016, p. 16). Enfin, ils permettent à Fondaction de demeurer un chef de file

dans le développement durable. Dans des domaines nouveaux, il est important de pouvoir s'entourer d'organisations qui sont des alliées reconnues (voir le chapitre 5).

Si les engagements externes peuvent être considérés comme des parties prenantes, toutes les parties prenantes ne sont pas des engagements externes, tels qu'entendus ici. Ainsi, comme nous l'explique Claude Normandin, selon le protocole de la GRI, les engagements externes sont des partenariats qui doivent dépasser « l'intérêt commercial » et qui ne peuvent se limiter à une simple participation au conseil d'administration ou à une commandite. « Il faut que nous ayons la capacité d'œuvrer de façon significative aux travaux de l'organisme et à ses orientations » (Normandin, courriel mai 2017). Enfin, Fondaction se veut très actif dans ses engagements externes.

De 2010 à 2016, le nombre de ces « engagements externes » est passé de 19 à 30 (et à près de 40 si l'on inclut les institutions du Carrefour financier solidaire). Outre la croissance de leur nombre, les engagements externes se sont stabilisés quant aux grandes catégories les regroupant. Ce qui les caractérise comme engagements externes, c'est le fait que Fondaction s'est engagé explicitement, voire formellement à leur égard et qu'il l'a fait volontairement et par choix en vue de renforcer les principales composantes de sa mission. Dans cette perspective, les grandes catégories d'engagements externes sont indicatrices des attentes. Nous ne reviendrons pas sur les membres du Carrefour financier solidaire puisqu'ils ont été considérés comme parties prenantes principales, dans la sous-section précédente. Si l'on ne compte pas les membres du CFS (9 membres autres que Fondaction), les engagements externes en 2016 sont au nombre de 31 répartis en cinq catégories. Voyons brièvement chacune de ces catégories d'engagements externes.

La première catégorie d'engagements externes (si nous suivons l'ordre de présentation retenu dans les deux derniers rapports de développement durable) concerne l'économie sociale et solidaire et comprend six organisations. Deux d'entre elles sont des partenaires dont l'engagement remonte à l'origine de Fondaction, soit les Caisses de groupes Desjardins et la Fondation pour l'éducation à la coopération et à la mutualité (Conseil québécois de la coopération et de la mutualité). Dans le dernier rapport de développement durable (RDD 2014-2016), les Caisses de groupes Desjardins ne sont pas mentionnées dans la liste des engagements externes, mais elles sont toujours des partenaires de Fondaction (tableau 4.19). Deux autres engagements externes offrent du conseil et du soutien à des organisations relevant de l'économie sociale, soit la Coopérative de développement régional Montréal-Laval, pour les coopératives, et la Fondation Saint-Roch, pour le développement communautaire et l'insertion sociale.

Enfin, le PDG de Fondaction, Léopold Beaulieu, est engagé dans les instances des Rencontres du Mont-Blanc[68] depuis leur création. Cette organisation internationale regroupe des acteurs et des leaders de l'économie sociale et solidaire comme vecteur d'efficacité sociale, citoyenne, environnementale et économique. Enfin, une nouvelle organisation s'ajoute en 2014, la Fondation Lionel-Groulx, dont la mission est de « faire la promotion de la connaissance et de l'enseignement de l'histoire nationale du Québec et du fait français en Amérique » (RDD 2014-2016, p. 17). Fondaction fait la promotion de la langue française dans l'excercice de ses activités (voir la traduction des lignes directrices de la GRI, supplément pour les institutions financières et la participation des employés à la Francofête) (RDD 2014-2016, p. 10, 19 et 53).

Cette première catégorie d'engagements externes révèle que les liens entre Fondaction et l'économie sociale et solidaire sont étroits. D'une part, ces engagements constituent autant d'incitations pour ce fonds de travailleurs à adopter les traits de l'économie sociale ; d'autre part, ils lui offrent la possibilité de contribuer à la construction d'un écosystème d'économie sociale et solidaire à la fois fortement territorialisé et ouvert sur le monde. Si Fondaction ne répond pas à la définition de l'économie sociale sous l'angle des statuts juridiques (il n'est ni une coopérative, ni une mutuelle, ni une association sans but lucratif), il n'en possède pas moins la plupart des caractéristiques, notamment une mission prenant en charge les dimensions sociales de l'économie (création d'emplois, responsabilité sociétale, développement durable, développement des régions), une gouvernance réunissant les actionnaires sur la base de leur adhésion à la mission et non en raison du nombre d'actions possédées, une inscription significative dans l'écosystème de l'économie sociale et solidaire (Lévesque, 2011). Les engagements externes, notamment ceux conclus avec des organisations relevant de l'économie sociale, témoignent de cette inscription de même que les participations aux activités ponctuelles qui en découlent directement et même indirectement. Ces engagements sont également une sorte d'assurance pour l'avenir qui s'ajoute aux investissements que Fondaction a réalisés depuis son origine dans plusieurs entreprises et fonds partenaires qui relèvent de l'économie sociale (voir les investissements réalisés dans de grandes coopératives et, par Filaction, dans de petites coopératives et dans le développement territorial, comme celui consenti à la Société de développement Angus ; voir également le chapitre 6 pour les retombées sectorielles).

68. Voir <http://www.rencontres-montblanc.coop/> (consulté le 30 juillet 2017).

Tableau 4.19

Engagements externes de Fondaction N = 31 (2014 et 2016)

	2014 (31 mai)	2016 (31 mai)
ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	**NOMBRE = 5**	**NOMBRE = 5**
	1. Caisses de groupes Desjardins du Québec (partenaire depuis 1996) – entente de partenariat signée en 2006.	
	2. Coopérative de développement régional Montréal-Laval (partenaire depuis 1999).	1. Coopérative de développement régional Montréal-Laval (partenaire depuis 1999).
	3. Fondation pour l'éducation à la coopération et à la mutualité (partenaire depuis 1996), fondée à l'initiative du CQCM.	2. Fondation pour l'éducation à la coopération et à la mutualité (partenaire depuis 1996), fondée à l'initiative du CQCM.
	4. Fondation Saint-Roch (partenaire depuis 1997).	3. Fondation Saint-Roch (partenaire depuis 1997).
	5. Les Rencontres du Mont-Blanc (partenaire depuis 2004).	4. Les Rencontres du Mont-Blanc (partenaire depuis 2004).
		5. Fondation Lionel-Groulx (partenaire depuis 2014).
OBSERVATOIRE ET RECHERCHE	**NOMBRE = 3**	**NOMBRE = 3**
	6. Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, UQAM (partenaire depuis 2006).	6. Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, UQAM (partenaire depuis 2006).
	7. CIRIEC-Canada (partenaire depuis 1997).	7. CIRIEC-Canada (partenaire depuis 1997).
	8. CIRIEC-International (partenaire depuis 2000).	8. CIRIEC-International (partenaire depuis 2000).
FINANCE ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	**NOMBRE = 10**	**NOMBRE = 9**
	9. Anges Québec (partenaire depuis 2013).	9. Anges Québec (partenaire depuis 2013).
	10. Association canadienne du capital de risque et d'investissement (ACCRI) (partenaire depuis 2012).	10. Association canadienne du capital de risque et d'investissement (ACCRI) (partenaire depuis 2012).
	11. CAP Finance (partenaire depuis 2009).	11. CAP Finance (partenaire depuis 2009).
	12. Club Fusions et acquisitions (partenaire depuis 2013).	12. Club Fusions et acquisitions (partenaire depuis 2013).
	13. Comité d'orientation économique de la Ville de Montréal (partenaire depuis 2007).	
	14. Finance Montréal (partenaire depuis 2010). Une grappe financière créée par l'industrie des services financiers à l'invitation du gouvernement du Québec.	13. Finance Montréal (partenaire depuis 2010). Une grappe financière créée par l'industrie des services financiers à l'invitation du gouvernement du Québec.

(*suite*)

Tableau 4.19

Engagements externes de Fondaction N = 31 (2014 et 2016) (*suite*)

FINANCE ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (*suite*)	15. Investissement Québec (partenaire depuis 1998).	14. Investissement Québec (partenaire depuis 1998).
	16. Question Retraite (partenaire depuis 2003), initiative de la Régie des rentes.	15. Question Retraite (partenaire depuis 2003), initiative de la Régie des rentes.
	17. Réseau Capital (partenaire depuis 2006).	16. Réseau Capital (partenaire depuis 2006).
	18. Société de développement économique Ville-Marie (partenaire depuis 2013), disparue en 2015.	17. PME – Montréal Centre-Ville (partenaire depuis 2013). Reprend en partie les activités qu'assuraient les CLD à Montréal.
DÉVELOPPEMENT DURABLE	**NOMBRE = 5**	**NOMBRE = 7**
	19. Association internationale du logiciel libre (Ai2L)* (partenaire depuis 2008).	18. Association internationale du logiciel libre (Ai2L) (partenaire depuis 2008).
	20. Association québécoise pour la maîtrise de l'énergie (AQME) (partenaire depuis 2013).	19. Association québécoise pour la maîtrise de l'énergie (AQME) (partenaire depuis 2013).
	21. Comité de liaison des partenaires avec la Direction de l'environnement et du développement durable de la Ville de Montréal (partenaire depuis 2007).	20. Comité de liaison des partenaires avec la Direction de l'environnement et du développement durable de la Ville de Montréal (partenaire depuis 2007).
	22. Coop Carbone (partenaire depuis 2011). Accompagnateur des entreprises souhaitant se lancer dans le marché du carbone.	21. Coop Carbone (partenaire depuis 2011). Accompagnateur des entreprises souhaitant se lancer dans le marché du carbone.
	23. Écotech Québec (partenaire depuis 2009). Grappe des technologies propres qui contribue à positionner le Québec comme pôle d'excellence en Amérique du Nord.	22. Écotech Québec (partenaire depuis 2009). Grappe des technologies propres qui contribue à positionner le Québec comme pôle d'excellence en Amérique du Nord.
		23. Centre d'excellence en efficacité énergétique (C3E) (partenaire depuis 2015). Le centre d'excellence en efficacité énergétique est un fonds voué à la commercialisation des innovations en efficacité énergétique des transports au Canada.

		24. Vision Biomasse Québec (partenaire depuis 2014). Un regroupement d'organisations issues des milieux coopératifs, municipaux, des affaires, ainsi que de l'environnement et du développement rural.
PRINCIPES ET INITIATIVES	**NOMBRE = 7**	**NOMBRE = 7**
	24. Carbon Disclosure Project (CDP) (partenaire depuis 2007).	**25. Carbon Disclosure Project (CDP)** (partenaire depuis 2007).
	25. Conseil québécois des événements écoresponsables (partenaire depuis 2010). Carrefour d'information et d'échanges qui facilite et encourage l'organisation d'événements écoresponsables au Québec.	**26. Conseil québécois des événements écoresponsables** (partenaire depuis 2010). Carrefour d'information et d'échanges qui facilite et encourage l'organisation d'événements écoresponsables au Québec.
	26. Global Reporting Initiative (GRI) (partenaire depuis 2007). Première institution financière québécoise à obtenir le statut *Organizational Stakeholder.*	**27. Global Reporting Initiative (GRI)** (partenaire depuis 2007). Première institution financière québécoise à obtenir le statut *Organizational Stakeholder.*
	27. Pacte mondial des Nations Unies (partenaire depuis 2007). Principes universels relatifs aux droits de la personne, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.	**28. Pacte mondial des Nations Unies** (partenaire depuis 2007). Principes universels relatifs aux droits de la personne, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.
	28. Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2015 (partenaire depuis 2010). Une centaine de partenaires sont engagés dans ce plan.	**29. Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2015** (partenaire depuis 2010). Une centaine de partenaires sont engagés dans ce plan.
	29. Principes pour l'investissement responsable (PIR) (partenaire depuis 2011).	**30. Principes pour l'investissement responsable (PIR)** (partenaire depuis 2011).
	30. Réseau d'investisseurs socialement responsables (Voice) (partenaire depuis 2008). Alliance mondiale d'investisseurs institutionnels qui a été mise sur pied par Euresa Institut.	
		31. Hedge Fund Standard Board (HFSB) (partenaire depuis 2013). Une organisation ayant pour but d'établir un standard de pratique en matière de transparence, d'intégrité et de bonne gouvernance.

* Partenaires français et trois partenaires québécois avec comme objectif l'indépendance informatique des entreprises d'ÉSS et celles de la finance socialement responsable.

Source : RDD 2012-2014, p. 30-33.

La deuxième catégorie d'engagements externes est la recherche, notamment celle portant sur deux grands domaines de positionnement de Fondaction : la responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable, d'une part, et les entreprises publiques et d'économie sociale, d'autre part. Entre 2014 et 2016, on n'observe pas de changement pour cette catégorie d'engagements externes. Avec la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'UQAM, Fondaction a pu non seulement avoir accès aux recherches les plus récentes et aux chercheurs les plus reconnus, mais aussi contribuer par ses innovations et sa réflexivité à la coproduction des connaissances nouvelles dans ce domaine (voir en bibliographie les contributions de Normandin, Bourque, Gendron et Turcotte).

Avec le CIRIEC-Canada, une association scientifique réunissant des chercheurs universitaires et plusieurs dirigeants d'entreprises d'économie sociale et d'entreprises publiques, Fondaction a pu prendre connaissance, depuis 1997, des principales recherches dans le domaine, tout en y contribuant activement à travers la participation de Léopold Beaulieu, notamment comme président de cette association depuis 2001. De plus, comme le CIRIEC-Canada est l'une des 12 sections nationales du CIRIEC-International, Fondaction a été en liaison avec des réseaux internationaux de chercheurs et de dirigeants d'entreprises, tous intéressés par la poursuite de l'intérêt collectif et de l'intérêt général. En plus de siéger aux plus hautes instances du CIRIEC-International, Léopold Beaulieu a assumé la présidence de cette association internationale de 2010 à 2012. Ces engagements externes dans le domaine de la recherche sont déterminants et même structurants, si l'on considère que l'un des trois piliers de l'institutionnalisation repose sur le cognitif (voir le chapitre 5). Une institution financière qui sort des sentiers battus et qui veut mobiliser d'autres acteurs et organisations a besoin, pour être reconnue, de pouvoir s'appuyer sur un argumentaire et des notions non seulement pour traduire ce qu'elle fait de nouveau et de structurant, mais également pour découvrir de nouveaux sentiers d'innovation. De plus, la participation au CIRIEC a favorisé des rapprochements avec des dirigeants d'entreprises publiques, confirmant la proximité de l'intérêt collectif et de l'intérêt général.

La troisième catégorie d'engagements externes, qui est constituée de la finance et du développement économique, comprend en 2016 neuf organisations différentes, soit une de moins qu'en 2014. Un nouvel engagement externe est apparu avec PME – Montréal Centre-Ville, qui reprend une partie des activités de deux organismes de la Ville de Montréal, soit le Comité d'orientation économique de la Ville de Montréal[69] et la

69. Ce comité était un forum ouvert de réflexion sur les grands enjeux du développement économique de Montréal faisant suite au Sommet de Montréal. Il a été remplacé par PME – Montréal Centre-Ville.

Société de développement économique de Ville-Marie, qui sont disparus en 2013 et 2015. Cette troisième catégorie regroupe toujours deux types d'organisations : celles qui offrent directement du financement ou des services aux entreprises, d'une part, et celles qui réunissent des acteurs engagés dans l'investissement, d'autre part. Dans le premier cas, on retrouve les organisations suivantes :

- Investissement Québec[70] ;
- PME – Montréal Centre-Ville[71] (nouveau partenaire) ;
- Question Retraite (une initiative de la Régie des rentes du Québec pour la planification financière de la retraite).

Dans le deuxième cas, on peut relever plusieurs regroupements d'acteurs engagés dans l'investissement, soit

- l'Association canadienne du capital de risque et d'investissement avec 1 800 membres (ACCRI) ;
- le Réseau Capital avec 141 membres, dont 68 investisseurs (association québécoise visant la promotion de l'industrie québécoise du capital de risque) ;
- CAP Finance, le Réseau de la finance responsable et solidaire avec 12 membres, dont certains internationaux ;
- Anges Québec, qui compte 135 investisseurs et 14 membres associés ou partenaires, un réseau d'investisseurs qui permet de connaître les meilleurs entrepreneurs et projets d'affaires ;
- Finance Montréal (une grappe financière créée par l'industrie des services financiers à l'invitation du gouvernement du Québec), qui regroupe des institutions financières, des instances de l'administration publique, l'AMF et six universités québécoises ;
- le Club Fusions et acquisitions qui organise « des forums pour le développement professionnel pour ses membre et non-membres et qui encourage la coopération et les alliances stratégiques entre les divers types d'intervenants » (RDD 2012-2014, p. 31).

Plusieurs des partenariats à la base de ces engagements sont relativement récents : plus de la moitié ont été conclus entre 2010 et 2016, et trois d'entre eux existent depuis 2013. Enfin, cette catégorie d'engagements

70. En plus des entreprises privées, Investissement Québec offre du financement aux coopératives et OBNL, donc aux organisations et entreprises relevant de l'économie sociale (Investissement Québec, 2015).

71. Un réseau d'experts en financement et accompagnement des entrepreneurs et entreprises qui comprend six pôles de services. Il reprend une partie des activités assumées par les centres locaux de développement (CLD) à Montréal et le Comité d'orientation économique de la Ville de Montréal, qui ont cessé d'exister.

externes permet à Fondaction d'avoir accès à de l'information de première main et à des réseaux relativement spécialisés. De plus, elle lui ouvre des portes pour influer sur des visions et des façons de faire qui sont souvent éloignées de son positionnement (p. ex. Anges Québec).

La quatrième catégorie d'engagements, qui porte sur le développement durable, comprend sept organisations en 2016, deux de plus qu'en 2014. Trois d'entre elles favorisent surtout le réseautage, soit :

- l'AQME, qui vise à « catalyser l'ensemble des forces et savoirs québécois pour maîtriser l'énergie dans la perspective d'un avenir durable[72] » ;
- le comité de liaison des partenaires avec la Direction de l'environnement et du développement durable de la Ville de Montréal, qui a mobilisé 180 organismes (comité consultatif qui participe à l'élaboration du plan stratégique de développement durable et à sa mise en œuvre) ;
- Écotech Québec, la grappe des technologies propres du Québec qui réunit plus d'une vingtaine de partenaires en vue de positionner le Québec comme pôle des technologies propres pour en favoriser le développement ;
- Vision Biomasse Québec, un regroupement d'organisations issues des milieux coopératifs, municipaux, des affaires et de l'environnement et du développement rural (partenaire depuis 2014).

En plus de ces regroupements, Fondaction a contribué comme membre fondateur à mettre sur pied trois outils qui contribuent au développement des technologies propres, soit :

- l'Ai2L, qui réunit trois partenaires français et trois partenaires québécois avec comme objectif de participer à l'indépendance informatique des entreprises d'économie sociale et solidaire et de la finance socialement responsable ;
- la Coop Carbone, qui accompagne les entreprises souhaitant entrer sur le marché du carbone et réduire ainsi leurs coûts en énergie et leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) ;
- le Centre d'excellence en efficacité énergétique (C3E) (partenaire depuis 2015), un fonds destiné à la commercialisation des innovations en efficacité énergétique des transports au Canada.

72. Voir le site Web de l'AQME : <http://www.aqme.org/a-propos.html> (consulté le 30 juillet 2017).

La cinquième catégorie d'engagements externes, « principes et initiatives », regroupe sept organisations qui sont importantes non seulement pour le réseautage mais aussi pour la crédibilité, la légitimité, l'autorégulation et la transparence dans la perspective du développement durable, de la finance responsable et de la responsabilité sociétale. Au cours des deux dernières années, un engagement externe est disparu de la liste, Réseau d'investisseurs socialement responsables (Voice), et un autre est apparu, HFSB, cette organisation ayant pour but d'établir un standard de pratique en matière de transparence, d'intégrité et de bonne gouvernance.

Certains des engagements externes de cette cinquième catégorie concernent plutôt des événements ponctuels (tout en ayant une dimension éducative), comme c'est le cas du partenariat avec le Conseil québécois des événements écoresponsables, qui fournit de l'expertise nécessaire pour respecter la norme du Bureau de normalisation du Québec en la matière dans toutes les régions du Québec. De même, à une autre échelle, l'adhésion à CDP « invite les investisseurs institutionnels à signer collectivement une demande pour que soit divulguée l'information sur les émissions de GES considérée comme étant pertinente par rapport à la valeur des actions ». Ce faisant, « le plus important registre de données au monde sur les émissions de GES produites par les sociétés » a pu être constitué (RDD 2012-2014, p. 33). Fondaction adhère depuis 2011 aux Principes pour l'investissement responsable (PIR), un réseau qui compte plus de 1 100 organisations signataires implantées dans près d'une cinquantaine de pays. En acceptant de soutenir le Pacte mondial, qui regroupe 12 000 signataires répartis dans 145 pays, Fondaction s'est engagé à aligner ses opérations et ses stratégies « sur dix principes universellement acceptés touchant les droits humains, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption » (RDD 2012-2014, p. 45). Sur le plan local, Fondaction a participé à l'élaboration du Plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2015[73]. Ce plan « est le fruit du travail et de la mobilisation de plus de 180 acteurs de tous les horizons, organismes, entreprises, tous engagés, avec la Ville de Montréal, à mettre l'épaule à la roue » (Ville de Montréal, 2010, p. III).

Enfin, pour réaliser une reddition de comptes relative aux diverses dimensions du développement durable, Fondaction a choisi dès 2006 de s'inspirer des lignes directrices proposées par la GRI pour son premier rapport de développement durable (RA 2006). Ainsi, en obtenant « la note A+ pour ses 3e (2008-2010) et 4e (2010-2012) rapports, Fondaction a été la première institution financière québécoise à obtenir le statut

73. Dans l'annexe 6 de ce plan, on retrouve les divers partenaires externes et leurs représentants. Ainsi, Léopold Beaulieu, Claude Normandin et Amélie Laframboise représentent Fondaction (Ville de Montréal, 2010, p. 4-5 et 7)

d'*Organizational Stakeholder*» (RA 2015, p. 6) et l'une des deux seules institutions financières canadiennes à atteindre le niveau A+. De même, en choisissant pour son cinquième rapport (2012-2014) «l'option de conformité relative aux critères exhaustifs», Fondaction est devenu «la première institution financière en Amérique du Nord et la neuvième au monde à s'imposer de telles exigences» (RA 2015, p. 6). En somme, au cours des dix dernières années, Fondaction n'a cessé d'être en avance sur les autres dans la reddition de comptes eu égard au développement durable de sorte qu'il est devenu une référence en la matière. Cet engagement externe a permis de faire des apprentissages qui ont renforcé son rayonnement et son influence.

Conclusion

La phase actuelle de développement de Fondaction, celle des années 2011 à 2016, peut être qualifiée de seconde croissance et de maturité. Pour la caractériser, nous avons retenu trois dimensions : d'abord, celle de la croissance en termes d'actifs et d'actionnaires avec les défis que cela soulève ; ensuite, celle des investissements dans les entreprises (une des deux activités principales) et des «autres investissements» ; puis, la gouvernance institutionnelle avec la structure de gestion des opérations, une dimension qui révèle bien la particularité de ce fonds d'investissement.

Au terme de ce long chapitre, on peut dégager quelques conclusions et défis à partir de ces trois dimensions d'analyse qui nous ont guidé.

La croissance de Fondaction, toujours un enjeu

L'objectif d'un actif net de 1,2 milliard de dollars a été atteint en 2014, mais un nouvel objectif était déjà avancé, soit de 3 milliards ou le double de l'actif net de 2016, qui était de 1,49 milliard au 31 mai 2016. La croissance est facilitée par une élévation du plafond annuel de la souscription consenti à Fondaction, qui s'élève désormais à 250 millions de dollars par année. Le plafond pour la contribution individuelle est de 5 000 $, mais a peu d'effets puisque la cotisation moyenne ne dépasse pas la moitié de ce montant, à l'exception des contributions forfaitaires. Ajoutons, pour les deux prochaines années, un crédit d'impôt supplémentaire de 5 % de la part du gouvernement du Québec en reconnaissance d'une contribution au développement durable.

Comme nous l'avons montré, la croissance de l'actif net représente un défi pour les prochaines années puisque la souscription annuelle nette a été moins forte au cours des dernières années en raison des rachats

d'actions (principalement pour des passages à la retraite). Mais Fondaction n'a pas épuisé le potentiel que représentent les membres de la CSN puisque seulement 17,2 % d'entre eux contribuent à Fondaction, même si ces derniers constituent 42,5 % des actionnaires en 2016 (il faut ajouter 11,1 % d'actionnaires ayant d'autres appartenances syndicales que celle de la CSN). Si le nombre de membres de la CSN qui sont actionnaires s'élevait à 20 % plutôt qu'à 17,2 % (donc une augmentation de 2,8 % du nombre actuel d'actionnaires membres de la CSN), le nombre total d'actionnaires de Fondaction augmenterait de 9 100, soit l'équivalent du nombre total de rachats d'actions pour certaines années (tableau 4.5). Selon cette hypothèse, le nombre total des actionnaires de Fondaction en 2016 aurait été de 140 517 actionnaires. En tenant compte de la contribution moyenne à la RSS, cette augmentation du nombre d'actionnaires entraînerait une augmentation du montant total de la souscription d'environ 20,8 millions de dollars pour l'année. Enfin, si l'on était plus audacieux, on pourrait viser 25 % des membres de la CSN qui seraient actionnaires de Fondaction (soit une augmentation de 7,8 points de pourcentage par rapport au pourcentage actuel de 17,2 %), il s'en suivrait une augmentation de 23 400 nouveaux actionnaires pour Fondaction (le nombre total d'actionnaires aurait alors atteint 154 817), ce qui entraînerait une augmentation du montant total de la souscription de 53,5 millions de dollars pour l'année.

L'objectif de 3 milliards de dollars comme actif net représente une cible difficile à atteindre pour Fondaction, sans des conditions favorables et sans un engagement plus significatif de la part des militants syndicaux. « *Dans les syndicats, la difficulté consiste à convaincre les exécutifs que la souscription à Fondaction devrait être intégrée à leurs activités syndicales, comme le sont la santé/sécurité, les griefs, l'information, la mobilisation, etc.* » (un RFR, 2012). Sous cet angle, sans être insensibles aux crédits d'impôt et au rendement de leur épargne, les militants syndicaux sont plus attachés à la mission du Fonds, à la responsabilité sociale des entreprises et au développement durable, sans oublier la contribution au développement économique du Québec et de ses régions (voir le sondage auprès des actionnaires, Fondaction, RA 2012-2014, p. 26). Comme on le sait, le module Investissement est de plus en plus attentif à la pertinence des investissements en liaison avec les objectifs spécifiques, ce qui devrait aider les responsables de la souscription à convaincre plus facilement les membres de la CSN d'adhérer à Fondaction. Par ailleurs, comme nous l'avons indiqué, la croissance de l'actif net est grandement facilitée par la combinaison de crédits d'impôt, rendant l'épargne-retraite moins coûteuse, et d'un plafond annuel plus élevé, qui permet de répondre à plus de demandes. Ces deux conditions existent au moins pour les deux prochaines années, soit un crédit d'impôt de 20 % (dont un 5 % exclusif

à Fondaction en raison de son engagement dans le développement durable) et un plafond relevé à 250 millions depuis le 1er juin 2016 (RDD 2014-2016, p. 62; Finance Québec, 2016, p. B 230-231).

Pour le moment, le pourcentage des actionnaires « sans appartenance syndicale ou non spécifiée », qui atteint 46,4 % de l'ensemble des actionnaires en 2016, dépasse le pourcentage des membres de la CSN. Il s'agit d'un fait qu'on ne saurait ignorer et qui révèle que le marché du travail du début des années 1990 s'est transformé considérablement, comme on peut l'observer à la fin de la deuxième décennie du XXIe siècle. Fondaction doit donc en tenir compte. Plusieurs des personnes que nous avons interviewées considèrent que la CSN elle-même pourrait faire davantage la promotion de Fondaction auprès de ses membres. Si la priorité de la souscription est toujours la retenue sur le salaire et qu'en même temps le nombre d'actionnaires sans appartenance syndicale continue d'augmenter, il faudra se donner les moyens d'atteindre l'objectif du 3 milliards de dollars ou encore revoir cette priorité[74]. Cela dit, une présence forte d'actionnaires provenant de la CSN favorise non seulement la croissance, mais aussi l'affirmation des objectifs spécifiques. Enfin, il est possible qu'une bonne proportion des « sans appartenance syndicale » soit également des travailleurs (plus souvent non syndiqués, comme c'est souvent le cas dans la nouvelle économie). Quoi qu'il en soit, l'augmentation du nombre d'actionnaires provenant du monde du travail constitue un défi pour un fonds de travailleurs dont l'un des objectifs génériques est de rendre accessible l'épargne-retraite à faible coût.

De même, le taux de pénétration de Fondaction selon les régions est très variable. Compte tenu de sa population active, la région de Montréal est l'une des deux régions qui comptent proportionnellement le moins d'actionnaires de Fondaction (ce qui peut s'expliquer en partie par une offre et une concurrence plus grande dans la métropole). Par ailleurs, le rendement net de Fondaction est devenu une source de croissance de l'actif net qui pourrait devenir encore plus importante : les bénéfices nets ont été de 74,4 millions de dollars en 2015 (la souscription nette était alors de 111,9 millions), mais ces bénéfices nets sont moins stables

74. Dans un document récent intitulé *Actualisation du positionnement de Fondaction* présenté aux membres du conseil d'administration le 19 avril 2017, on peut lire : « Fondaction propose une solution responsable pour l'épargne-retraite des Québécoises et des Québécois et contribue au maintien et à la création d'emplois » (Fondaction, 2017, p. 3). En tête de cette page, il est aussi écrit : « Fondaction offre aux travailleuses et aux travailleurs un produit d'épargne accessible, permettant de donner du sens à leur argent tout en accumulant davantage de capital pour leur retraite, recueilli par une structure militante implantée dans les milieux de travail ainsi qu'auprès de la population en général » (Fondaction, 2017, p. 3). Ces deux citations laissent entendre que les Québécoises et les Québécois concernés par l'épargne-retraite sont également des travailleuses et des travailleurs qui sont invités à adhérer à la mission de Fondaction.

que la souscription (29,9 millions de bénéfices nets en 2016). Un actif net plus élevé a permis au cours des dernières années de réduire le pourcentage des frais d'exploitation, qui sont maintenant les plus bas depuis sa création, soit 2,2 % de l'actif net. De plus, pour réaliser des investissements structurants, il est nécessaire d'avoir un actif d'une taille relativement importante. En somme, plusieurs raisons incitent à favoriser la croissance de Fondaction, même si la plupart des personnes que nous avons interviewées n'en font pas un objectif en soi, priorisant la pertinence à partir de la mise en valeur des objectifs spécifiques. La croissance de Fondaction a également entraîné celle de son personnel, qui est passé de 81 employés en 2010 à 128 en 2016 avec une masse salariale qui atteint maintenant 19,4 millions de dollars. Une croissance contrôlée permet également d'élargir le nombre de professionnels engagés dans la finance socialement responsable, ce qui représente une retombée qu'on ne saurait sous-estimer pour l'économie québécoise.

Les investissements relevant de la finance socialement responsable, des entreprises « sociales »

Conformément à cette double mission (investir dans les entreprises pour la création d'emplois et offrir une épargne-retraite accessible), les actifs de ce fonds sont répartis en deux regroupements d'activités financières : celui des investissements à impact économique québécois (ou capital de développement) et celui des « autres investissements » (partie sécuritaire). En 2016, Fondaction s'approche d'un milliard de dollars pour l'investissement dans l'économie québécoise, ce qui lui permet d'être plus proactif et plus aligné sur ses objectifs spécifiques. Au cours des dernières années, le module Investissement a procédé à deux opérations de planification stratégique de ses activités, celles relevant du capital de développement, mettant à contribution l'ensemble des équipes de son module et faisant également appel aux autres modules pour traiter de questions transversales.

Pour sa dernière opération de planification des investissements, qui s'est terminée en mars 2016, le module Investissement s'est donné les outils nécessaires pour arrimer les secteurs d'activité à trois thématiques sociétales : 1) aux enjeux des changements climatiques, dont l'efficacité énergétique ; 2) aux enjeux sociaux et territoriaux, soit les gens et leur communauté, la démocratisation du travail, la santé, les services de proximité ; 3) aux enjeux économiques et entrepreneuriaux, soit la transformation de l'entreprise, les emplois, les innovations et la productivité. Cet arrimage est facilité par l'analyse multicritère et la constitution d'une banque de données réunissant toutes les informations utiles et pertinentes. Il est trop tôt pour rendre compte des résultats, mais la thématique des changements climatiques, qui est la plus avancée, laisse voir

des résultats structurants à travers la mise en place entre autres de Coop Carbone et du Fonds Biomasse Énergie et de l'investissement dans des firmes telle Énergère (pour l'amélioration de la gestion énergétique des bâtiments). Dans cette perspective, le module Investissement a déjà relevé 77 créneaux prometteurs où une haute rentabilité sociétale peut s'accompagner de rendements intéressants. Cela suppose que l'évaluation des projets prenne en considération également l'intentionnalité sociétale de l'entrepreneur et le potentiel du projet à cet égard. De manière synthétique, on peut avancer que l'objectif est de faire des entreprises privées des « entreprises sociales », dans le sens d'un arrimage d'une activité sectorielle avec une thématique sociétale, sans confondre ces « entreprises » avec celles de l'économie sociale et solidaire (ces dernières s'appuyant sur des mécanismes institutionnels plus fiables pour le long terme). Enfin, une thématique sociétale n'est pas exclusive à un projet puisqu'un même projet peut contribuer à deux ou même trois thématiques sociétales.

Pour la période actuelle, les investissements à impact économique québécois sont répartis dans trois catégories, soit les investissements directs dans les entreprises québécoises (environ 40 % du capital de développement), le portefeuille des EQPC (20 % du capital de développement) et les fonds partenaires et spécialisés (environ 40 %) (voir le tableau 4.11 pour le détail). En 2016, les investissements directs en entreprise touchent 93 entreprises pour 384,8 millions de dollars (45,6 % de l'ensemble du capital de développement). Si le nombre des entreprises ayant reçu un investissement direct de Fondaction n'a pas augmenté de manière très significative, les montants investis par entreprise sont passés de 2,2 millions de dollars en 2011 à 4,1 millions en 2016, ce qui permet de réduire les coûts de transaction et d'accompagnement. Quant à eux, les investissements dans les fonds partenaires et spécialisés ont connu une croissance de leur nombre avec l'ajout de 15 nouveaux fonds (34 en 2011 et 49 en 2016). Les montants sont forcément plus élevés que pour les investissements directs en entreprise, soit 5,8 millions de dollars par fonds en 2011 et 6,3 millions en 2016, mais avec des écarts considérables (investissements inférieurs à un million avec d'autres s'élevant à quelques dizaines de millions). Enfin, le portefeuille des EQPC est constitué de titres achetés sur le marché financier pour des investissements moyens d'environ 3 millions de dollars par entreprise. S'agissant des entreprises qui reçoivent du financement de Fondaction, leur nombre s'élève à 1 050 ; ce sont des petites et moyennes entreprises avec lesquelles le fonds entretient plutôt des liens indirects que directs.

Ces trois catégories d'investissements à impact économique québécois répondent à des besoins et poursuivent des objectifs différents de l'investissement en vue de la création d'emplois. Les investissements directs sont ceux sur lesquels Fondaction est équipé pour avoir le plus d'influence,

notamment une convention d'actionnaires, une présence au CA et de l'accompagnement. Pour ce qui est des investissements dans les fonds partenaires, Fondaction peut y exercer une influence passablement déterminante puisque, comme c'est le cas avec Filaction, il a souvent présidé à leur création. Par ailleurs, dans les fonds spécialisés, son influence est plus faible, surtout quand il intervient lorsque le fonds est déjà constitué et que le montant investi ne représente qu'un très faible pourcentage de leur capitalisation totale. Toutefois, ces investissements donnent accès à des réseaux spécialisés et à des compétences de plus en plus pointues. Ils permettent de soutenir des chefs de file dans divers secteurs et d'avoir des retombées dans un plus large éventail de secteurs d'activité, contribuant ainsi à renforcer l'économie du Québec dans des domaines qui font ou feront sa force pour la qualité des emplois. Enfin, pour les investissements dans les EQPC, l'influence se manifeste à travers le choix du gestionnaire externe. Ces investissements sont par ailleurs utiles à Fondaction pour la diversification sectorielle et la liquidité.

Au cours de notre recherche, certaines personnes interviewées ont exprimé des réserves quant aux investissements en capital de développement faits sur le marché financier tels les EQPC ainsi que les investissements dans certains fonds spécialisés, notamment « les fonds de fonds ». À cet égard, il faut signaler que le capital de développement ne doit pas être évalué exclusivement à partir des investissements pris individuellement. À la différence des fonds privés qui concentrent leurs investissements dans des entreprises d'un secteur donné, Fondaction est un fonds généraliste qui investit dans la plupart des secteurs d'activité, mais en gardant à l'esprit qu'il ne peut avoir les compétences nécessaires pour choisir et accompagner les entreprises dans tous les secteurs. Par conséquent, les investissements directs en entreprise sont regroupés dans quatre très grands regroupements de secteurs d'activité qui révèlent son caractère généraliste : le secteur manufacturier et primaire, le secteur des services et du commerce, le secteur des technologies avancées (technologies de l'information et technologies propres), le secteur financier (fonds spécialisés et portefeuille des EQPC) (tableau 4.12). À cet égard, il faut rappeler que s'il a contribué au départ au sauvetage de certaines entreprises menacées de faillite (p. ex. des scieries dans les régions ressources), Fondaction a été créé au moment où une nouvelle économie commençait à s'affirmer, celle des nouvelles technologies où les travailleurs se doivent d'être plus qualifiés, celle d'entreprises plus soucieuses des conséquences de leurs activités sur l'environnement et celle d'une nouvelle génération d'économie sociale qui mise davantage sur la solidarité. Pour devenir proactif sur ce terrain, il fallait à la fois une certaine taille, des compétences appropriées et des réseaux pour pouvoir prendre l'initiative.

Dans cette perspective, les investissements réalisés dans les fonds partenaires et spécialisés peuvent contribuer à la structuration du secteur financier, en particulier dans les sous-secteurs des fonds d'investissement et de la finance solidaire (à nouveau, voir le chapitre 6). Les investissements dans les fonds spécialisés permettent à Fondaction d'être un membre actif de l'écosystème financier québécois, comme en témoigne sa présence dans divers regroupements. Son PDG, Léopold Beaulieu, est membre du conseil d'administration de la grappe Finance Montréal. Il a siégé pendant de nombreuses années au CA d'Investissement Québec alors que, depuis 2014, la directrice du module Investissement, Geneviève Morin, y occupe maintenant un siège. Fondaction est membre également de Réseau Capital, qui réunit l'ensemble des fonds de capital de risque et de développement au Québec. Geneviève Morin a été présidente de ce réseau, il y a quelques années. Fondaction a été l'un des cofondateurs en 2009 de CAP Finance, le Réseau de la finance responsable et solidaire qui a ainsi établi des passerelles entre la finance socialement responsable (p. ex. avec les fonds de travailleurs) et la finance solidaire (p. ex. avec la Fiducie du Chantier de l'économie sociale). Avec les fonds partenaires, tels Filaction et la Fiducie du Chantier de l'économie sociale, Fondaction participe à la construction d'un écosystème financier solidaire, d'où une connivence sur le plan des valeurs et des pratiques. Si l'on examine les investissements dans certains fonds partenaires et dans des entreprises d'économie sociale, Fondaction consacre 23,8 % du montant total du capital de développement aux entreprises d'économie sociale (soit 192,1 millions de dollars en 2016). En liaison avec Filaction et ses investissements dans d'autres fonds partenaires, Fondaction investit aussi bien dans les entreprises d'économie sociale matures que dans celles de création plus récente ou de taille plus modeste.

Fondaction contribue également au développement des régions à partir de Filaction et de Fiers partenaires et de plusieurs investissements dans les entreprises qui y sont implantées, sans oublier des investissements multirégions (dont certains ont des retombées considérables dans les régions, tels la Coop Carbone ou encore le Fonds Biomasse Énergie). Cependant, à propos des investissements réalisés selon le regroupement des régions, il apparaît que certaines régions reçoivent un pourcentage d'investissement plus élevé que celui du nombre de leurs actionnaires (c'est le cas de Montréal, qui reçoit presque deux fois plus d'investissement) alors que d'autres en reçoivent moins que le pourcentage du nombre de leurs actionnaires (c'est le cas des régions ressources qui en reçoivent presque sept fois moins). Cette situation n'a pas échappé à Fondaction, qui a créé un comité de l'investissement – régions ressources en vue d'y remédier. Ajoutons toutefois qu'en 2013 les régions de Montréal et Laval recevaient 58 % des investissements de Fondaction pour 41 % des projets

retenus, ce qui signifie que 59 % des projets étaient réalisés dans les autres régions du Québec. Par le fait même, les montants investis par projet dans les autres régions étaient plus faibles que dans les régions de Montréal et Laval (Deloitte, 2013). Si les régions sont moins favorisées par les investisseurs provenant de l'extérieur, il existe cependant une forte concurrence à l'intérieur des régions, au moins pour les projets les plus prometteurs. On comprend alors que le défi pour Fondaction est d'autant plus grand que d'autres institutions y sont arrivées avant lui et qu'elles peuvent s'appuyer sur des réseaux construits depuis plusieurs années.

Enfin, Fondaction a été le promoteur de finance responsable de manière à y inclure le capital de développement (investissements à impact québécois) et les autres investissements (les placements faits sur les marchés financiers). Ces deux catégories que sont le capital de développement et les placements (« autres investissements ») sont presque aussi importantes l'une que l'autre jusqu'ici. Au cours des six dernières années, les investissements à impact économique québécois ont été plus élevés que les « autres investissements » à quatre reprises alors que les « autres investissements » l'ont été à deux reprises (selon les données au 31 mai pour les années visées). Avec l'augmentation de la norme de 60 % à 65 % de capital de développement par rapport à l'actif de l'année précédente (ce qui sera atteint en 2019), on peut supposer que le pourcentage du capital de développement sera désormais toujours supérieur aux « autres investissements » pour une année donnée.

Au cours des six dernières années, le rendement moyen de ces deux catégories d'investissements a été également quasi identique, soit 5,2 % pour le capital de développement et 5,8 % pour les « autres investissements ». La différence entre les deux provient principalement d'un niveau de risque moins élevé pour les autres investissements, mais également du fait que les investissements à impact économique québécois sont au cœur de la mission de Fondaction. Ainsi, le personnel de Fondaction est plutôt mobilisé par le capital de développement (investissement dans les entreprises). Ces deux grandes catégories sont néanmoins complémentaires. Les investissements à impact économique québécois sont, par définition, faits presque exclusivement au Québec alors qu'une grande portion des « autres investissements » (placements) sont réalisés sur les marchés mondiaux (41,1 % en 2016), assurant ainsi une certaine diversification géographique. Dans les deux cas, on retrouve une même préoccupation pour inclure des ESG dans le processus d'investissement (voir le chapitre 5). Dans cette perspective, le renforcement de la complémentarité des « autres investissements » avec ceux des investissements à impact économique québécois s'impose. Le repositionnement de l'investissement,

que nous avons examiné précédemment dans ce chapitre, montre également comment cela va de soi, même s'il s'agit d'un défi qui exige des compétences et un système d'information appropriés.

Une saine gouvernance combinée à une gestion participative

La gouvernance est plus stratégique pour Fondaction que pour la plupart des autres institutions de son secteur en raison de ses objectifs spécifiques. Comment une institution peut-elle promouvoir dans ses investissements la gestion participative, l'entreprise autocontrôlée et la préoccupation pour l'environnement sans se donner elle-même une gouvernance exemplaire ? Ainsi, la responsabilité sociétale des entreprises dans la perspective du développement durable exige une triple reddition de comptes, qui prend en considération l'économique, le social et l'environnement, ce qui suppose une gouvernance ouverte à la participation et une approche appropriée pour la reddition de comptes tel la GRI[75]. En effet, la pluralité des dimensions ne saurait être prise sérieusement en compte sans la participation des parties prenantes internes et externes. Ces objectifs et les choix réalisés en vue de les atteindre commandent une gouvernance saine, transparente et ouverte à la participation non seulement des employés, mais aussi des parties prenantes.

Dès le départ, Fondaction a affirmé l'autonomie de sa gouvernance institutionnelle et l'indépendance de ses administrateurs sous deux aspects différents, soit par rapport à la gestion des activités courantes et par rapport à la CSN, qui a été à l'origine de sa création. Dans cette perspective, la gouvernance institutionnelle se doit de s'arrimer à une structure de gestion reposant sur la participation des employés et des parties prenantes. Comme nous l'avons vu, c'est ce grand défi que Fondaction a réussi à relever jusqu'ici en se donnant une gouvernance et une structure de gestion inédites, du moins à l'extérieur du monde de l'économie sociale et solidaire. Néanmoins, le défi d'une telle gouvernance (incluant la gestion participative des activités) demeure puisqu'elle pourra toujours être critiquée devant la difficulté à relever les autres défis, tels la croissance, le rendement et la relève. Comme le montre bien la phase actuelle, cette forme de gouvernance ne peut se permettre d'être figée ; elle se doit d'être à la fois évolutive et en cohérence avec les valeurs et objectifs spécifiques.

---

75. Comme le signalent les auteurs du chapitre 5, l'approche de la GRI n'a pas été pensée pour des entreprises comme Fondaction. D'autres chercheurs formulent également des réserves sur l'approche de la GRI (Brown, 2011). Relevons entre autres sa faible utilisation par les organisations relevant de la société civile de même que sa faible utilité pour comparer (*benchmarking*) les entreprises entre elles. Voir également Dingwerth et Eichinger, 2010.

Au cours des six dernières années, la gouvernance institutionnelle et la gestion participative des activités ont conservé leurs caractéristiques de base, mais les évaluations réalisées annuellement, la croissance de l'actif, l'augmentation du nombre d'employés et les modifications apportées à la loi constitutive en 2015 ont inspiré des changements qui ont renforcé ce qui était déjà présent, comme l'indépendance des administrateurs et la rigueur de la reddition de comptes. La structure organisationnelle est toujours légère (elle continue de miser sur la participation, l'horizontalité, le travail en équipe et le partenariat), mais elle est devenue plus experte, plus précise, mieux équipée et plus orientée vers les objectifs spécifiques. En même temps, il est possible d'envisager encore des améliorations et des innovations pour donner plus de flexibilité à la définition des tâches (que certains considèrent comme trop inspirées par le monde industriel). De même, il semble que l'autocontrôle engendre spontanément de plus en plus de règles de fonctionnement qui pourraient à terme contribuer à une bureaucratisation des relations même à l'intérieur de l'horizontalité. Ainsi, les rapports entre les parties prenantes, qu'il s'agisse de la CSN et des membres du Carrefour financier solidaire, se doivent de maintenir des espaces de délibérations, étant entendu que les échanges peuvent être encadrés par des contrats. Enfin, en s'imposant comme chef de file à la fois dans la finance socialement responsable et le développement durable, Fondaction a élargi ses réseaux, a précisé ses engagements externes et intensifié son rayonnement. Sous cet angle, Fondaction doit mieux tenir compte du nouvel environnement qu'il a contribué à construire, un nouvel espace d'innovation et de collaboration s'ouvre. Enfin, la configuration des rapports entre la gouvernance institutionnelle et la gestion participative des activités n'est peut-être pas optimale, surtout si l'on tient compte de l'engagement des parties les « plus prenantes ».

En premier lieu, la gouvernance institutionnelle de Fondaction, telle qu'assurée par son conseil d'administration et par ses comités, se distingue par sa rigueur, sa conformité (*compliance*) et par une reddition de comptes élargie. On y retrouve une grande vigilance pour le contrôle, la gestion des risques et la conformité aux politiques et aux engagements avec comme objectifs la protection et la création de valeur pour les actionnaires. Ces préoccupations s'imposent dans une institution qui s'est vue confier une partie de l'épargne-retraite par des travailleurs désireux d'améliorer leur qualité de vie à la retraite. En deuxième lieu, la gouvernance institutionnelle de Fondaction peut être qualifiée de partenariale, comme le propose la théorie de l'intendance. Respectueuse de l'indépendance de la gestion courante, la gouvernance politique qu'assure le conseil d'administration accorde sa pleine confiance et son soutien à son président-directeur général. Ce dernier est convaincu que la participation des employés et des parties prenantes internes et externes donnera

des résultats durables orientés vers le bien commun et l'intérêt général. Pour le conseil d'administration, Fondaction doit viser une rentabilité satisfaisante et effectuer une surveillance étroite des risques, tout comme de la pertinence, la raison d'être de ce fonds de travailleurs, notamment de ses objectifs spécifiques ; ce sont ces derniers qui permettent de « donner du sens à l'argent ».

La gestion participative des activités s'est apparemment transformée, bien plus que la gouvernance institutionnelle. Ainsi, le nombre de modules est passé de six à dix entre 2011 et 2016 alors que de nouveaux comités ont été créés, tel le comité de développement corporatif. À Fondaction, on ne retrouve pas de « départements », mais des modules et des équipes de travail et un comité des opérations qui regroupe les directeurs de ces modules. Le nombre de cadres y est très réduit puisque 87 % du personnel est syndiqué. Un module représente une entité qui s'autogère à partir d'équipes de travail, mais qui prend sens dans un ensemble plus grand. Comme nous l'avons vu, à l'exception des trois modules responsables des activités principales (Investissement, Souscription et Placement), les autres modules, qui concernent plus le fonctionnement, le soutien et la logistique, ont été reconfigurés ou réaménagés alors que de nouveaux sont apparus. Une grande partie des changements résulte de la croissance des actifs de Fondaction et du personnel ainsi que de l'internalisation de certaines activités qui avaient été sous-traitées, sans oublier les exigences de contrôle accrues en liaison avec des risques plus élevés dans les activités financières. Cependant, plusieurs de ces changements proviennent également des nouvelles aspirations de l'organisation elle-même, soit de la présidence-direction générale, des gestionnaires et des autres employés, sans oublier la volonté d'une amélioration de la gestion au fur et à mesure que les moyens le permettent. Ainsi, la volonté de « donner du sens à l'argent », comme marque de commerce (construite selon un mode collaboratif), exige d'être à la fois plus connaissant et mieux outillé pour penser un développement organisationnel orienté vers la réalisation d'objectifs spécifiques, qui se sont précisés à partir de nouvelles notions, comme l'intentionnalité sociétale ou les investissements à haut rendement sociétal, ou encore à partir de nouvelles méthodologies, comme une analyse multicritère combinée à une base de données faisant appel à une multitude d'indicateurs.

La production annuelle de l'intention stratégique, qui se fait annuellement sur plusieurs mois, constitue une sorte de mise à jour continuelle des grands enjeux et du plan des activités avec ses chantiers et ses projets. Cette démarche que nous avons décrite dans ce chapitre repose sur la participation de tous les modules, de toutes les équipes et même de tous les employés. Le conseil d'administration est informé du déroulement de cette démarche et, à terme, c'est lui qui approuve le plan d'activité

et les budgets nécessaires pour le réaliser. Mais tout le travail a été réalisé selon un mode de coproduction misant sur la participation de tous les employés et de plusieurs parties prenantes. Dans cette perspective, la structure de gestion est celle d'une entreprise autocontrôlée par ceux et celles qui y travaillent, en relation étroite avec le CA qui représente l'intérêt collectif des actionnaires. En nous inspirant de la typologie des configurations d'entreprises proposée par Mintzberg (2004), nous pouvons conclure que Fondaction partage plusieurs des caractéristiques d'au moins deux configurations différentes : celle de la configuration adhocratique (*team-based organization*) avec ses équipes pluridisciplinaires regroupées en modules ; celle de la configuration missionnaire avec son insistance sur les valeurs, la mission et la pertinence et son engagement à l'égard du développement durable, de la finance socialement responsable et de la gestion participative.

Même si l'arrimage entre la gouvernance institutionnelle et la gestion participative des activités courantes semble se réaliser sans grand problème, il existe un contraste entre, d'une part, une gouvernance institutionnelle favorisant le partenariat bien qu'assorti d'une grande préoccupation pour la rigueur et la conformité et, d'autre part, une structure des opérations misant sur la participation et l'innovation continue. Ce contraste est accentué par la distance qui existe entre ce qui concerne les orientations stratégiques (*steering*) et tout ce qui est lié aux opérations (*rowing*), distance qu'impose l'indépendance de la gouvernance institutionnelle par rapport à la structure de gestion des activités (ce qu'exige par ailleurs la loi constitutive de Fondaction et qu'ont réaffirmé les modifications récentes apportées à cette loi). Plusieurs études critiques de l'approche du *New Public Management,* qui a problématisé cette indépendance dans le secteur public, ont montré qu'une trop grande distance, voire la séparation entre le pilotage (l'administration) et la gestion des opérations, entraînait à terme une dépendance des administrateurs à une structure de gestion qui possède la quasi-totalité de l'expertise, des connaissances et des informations concernant les opérations, autant d'éléments indispensables pour définir les grandes orientations d'une organisation (Aucoin, 2002 ; Dunleavy, Bastow et Tinkler, 2006 ; Emery et Giauque, 2005 ; Lévesque, 2013b). Enfin, d'autres ont relevé que cette théorie de la gouvernance repose sur une conception libérale de l'intérêt individuel qui ne peut être transférée sans nuances dans les organisations axées sur l'engagement des parties prenantes et la recherche de l'intérêt collectif, autant d'éléments négligés par cette théorie de la gouvernance (Bezes, 2009 ; Merrien, 1999).

Ce contraste entre la structure administrative et la structure de gestion n'a pas échappé à certaines personnes que nous avons interviewées et qui ont relevé que le CA leur apparaît traditionnel et faiblement

orienté vers la réflexion et l'innovation. Cependant, elles disaient apprécier l'autonomie qu'on leur accordait et la préoccupation manifestée pour la cohérence d'une vision intégrée et globale. D'autres n'ont émis aucune réserve puisqu'ils se sont montrés complètement d'accord avec la distance de l'administration par rapport à la gestion et surtout avec la rigueur apportée dans la reddition de comptes. Enfin, à peu près tous considèrent que l'arrimage entre les deux se fait à partir du PDG, Léopold Beaulieu, dont le grand pouvoir d'écoute et de persuasion s'impose à partir sans doute de valeurs partagées mais aussi d'argumentaires misant sur l'expertise et la connaissance ainsi que sur des réalisations qui lui confèrent une grande légitimité. De plus, comme nous l'avons relevé dans la section sur la gouvernance institutionnelle, la mise sur pied de séminaires de formation pour les administrateurs favorise le transfert des connaissances entre les deux structures tout en préservant leur autonomie. Même si le terme *outil collectif* ne permet plus de décrire Fondaction (comme d'ailleurs les autres outils, qui sont devenus des acteurs sociaux), l'institution œuvre à la réalisation d'un projet plus vaste, soit l'idée d'une démocratisation économique et, plus largement encore, d'un développement durable. Dans une certaine mesure, c'est ce grand projet qui relie la gouvernance institutionnelle et la structure organisationnelle et qui fait de Fondaction une institution différente des autres, mais aussi solide.

Enfin, pour continuer d'affirmer son leadership dans le domaine de la finance socialement responsable et même solidaire, Fondaction est invité à continuer d'innover non seulement pour lui-même mais aussi pour inspirer toutes les autres institutions qui se sont engagées dans les voies qu'il a ouvertes. Pour cela, il faudra sans doute y mettre plus de moyens, de compétence et d'imagination et renforcer un écosystème financier et solidaire, dont la construction n'est pas achevée. Certains défis internes se posent également dont celui de la relève d'une génération de pionniers qui ont déjà commencé à prendre leur retraite (bien méritée). Si l'héritage est riche et inspirant, la gouvernance institutionnelle se devra de continuer d'être remarquable pour la rigueur, certes, mais également pour la vision et le soutien à une gestion des activités qui a été jusqu'ici très innovatrice.

PARTIE 2

Responsabilité sociétale, finance socialement responsable et retombées socioéconomiques

Introduction de la partie 2

Benoît Lévesque

La seconde partie du présent ouvrage comprend deux chapitres qui ont été réalisés sur des thématiques transversales différemment de la première partie, qui comptait quatre chapitres selon un découpage chronologique, soit les origines du projet de Fondaction et ses trois phases de développement pour la période allant de 1995 à 2016. Les deux chapitres de cette seconde partie, qui sont plus analytiques et synthétiques, nous apparaissent indispensables, car ils permettent un approfondissement

de deux questions centrales, celle de la finance socialement responsable et du développement durable (chapitre 5) et celle des retombées des investissements de Fondaction, y compris les retombées extrafinancières (chapitre 6). Dans les deux cas, nous retrouvons un cadre théorique propre à chacune des deux questions, mais complémentaire, des précisions méthodologiques pour une analyse à la fois qualitative et quantitative et des résultats au regard tant des connaissances que des pistes d'action. La version finale de ces deux chapitres a été soumise avant la publication du dernier rapport de développement durable (RDD 2014-2016).

Le chapitre 5, réalisé par une équipe de recherche formée de Marie-France Turcotte (direction), Chantal Hervieux, Marie-Andrée Caron, Étienne Clermont et Marie-Claude Allard, précise les notions de RSE et de FSR, tout en montrant comment elles s'inscrivent dans la perspective du développement durable pour Fondaction. Pour l'analyse de la finance socialement responsable, ce chapitre mobilise l'approche de l'entrepreneur institutionnel avec ses trois dimensions d'analyse (cognitive, normative et coercitive ou de régulation) et utilise une méthodologie d'analyse de contenu d'un corpus comprenant principalement les rapports de développement durable de Fondaction depuis 2006 et les entrevues que nous avons réalisées avec Michel Rioux entre 2012 et 2014 (qui ont également été utilisées dans la première partie de l'ouvrage). Si les quatre chapitres de la première partie ont permis de décrire l'origine et les diverses étapes de la réflexion sur ces thématiques ainsi que la mise en place de politiques, de programmes et de mesures, les auteurs de ce cinquième chapitre réussissent à montrer comment Fondaction se distingue des autres entreprises, notamment celles engagées dans une démarche de responsabilité sociétale (on retrouve donc ici des éléments de comparaison qui confirment l'originalité de Fondaction). Ainsi, au lieu de se servir de la RSE comme soutien au rendement financier, le développement durable est approprié par Fondaction comme une marque distinctive qui donne au social et à l'environnement une priorité sur celle de l'économique (ce que montre l'analyse de contenu). Conformément à la mission et aux attendus de la loi constitutive de Fondaction, les actionnaires et l'épargne-retraite sont mobilisés pour soutenir des objectifs sociaux tels des emplois de qualité et la participation au développement des entreprises. Il apparaît alors que le développement durable n'est pas qu'une approche organisationnelle (une stratégie de gestion), mais qu'il fait partie de la raison d'être de cette institution.

Les auteurs proposent également une analyse du niveau d'influence des investissements en considérant la spécificité des divers types d'investissements, ce qui permet d'être plus nuancé quant à cette influence et même de découvrir qu'elle pourrait être nulle pour certains d'entre eux. Si les rapports annuels de Fondaction divisent les investissements

en deux catégories, celle du capital de développement et celle des « autres investissements », les auteurs insistent davantage sur le fait que certains de ces investissements sont réalisés sur le marché financier (y compris pour le capital de développement) alors que d'autres le sont de manière privée. Dans ce dernier cas, l'influence est plus difficile à évaluer entre autres parce que l'information n'est pas accessible ou l'est très difficilement, du moins pour les chercheurs. Cette étude présente les actions de Fondaction qui lui permettent de contribuer à la diffusion de pratiques cohérentes avec le développement durable et invite, dans une certaine mesure, à prendre encore plus en considération les « autres investissements ». L'approche systémique du développement durable mise en avant fournit une vision sociétale mais, comme les auteurs le mentionnent, même si la destination est précisée, voire bien identifiée, l'itinéraire pour y accéder n'est pas tracé d'avance. Autrement dit, pour rester fidèle à lui-même, Fondaction est « condamné » à innover. Étant donné que la FSR est à contre-courant de la forme dominante, il est indispensable pour lui de mobiliser tous les acteurs qui ont choisi cette orientation et même d'élargir les réseaux, ce qui suppose également un engagement dans un processus continu d'apprentissage.

Enfin, les auteurs soulèvent la question des moyens appropriés pour réaliser la triple reddition de comptes qui s'impose dans la perspective du développement durable et de la finance socialement responsable. Même si les lignes directrices de la GRI sont bien reconnues pour la RSE, elles n'ont pas été conçues pour répondre aux besoins d'entreprises aussi engagées dans le développement durable que Fondaction peut l'être. Ainsi, une grande partie de ce qui est immatériel et invisible dans les pratiques échappe à la reddition de comptes selon les indicateurs de la GRI alors qu'il s'agit d'éléments constitutifs d'une vision forte du développement durable, notamment la possibilité de prioriser le social sur l'économique, sans tomber dans un pur volontarisme ou dans une complète irrationalité. L'analyse montre également que si Fondaction, comme entrepreneur institutionnel, a pu réaliser des brèches en dépit de l'inertie institutionnelle de ce secteur d'activité, c'est grâce à un travail de réseautage qui facilite l'inscription des nouvelles pratiques dans un projet soutenu par un mouvement plus large, notamment celui de la FSR. Par le fait même, les auteurs mettent au jour certains défis, voire certaines limites qui pourraient empêcher les innovations proposées de susciter une véritable transition vers une finance socialement responsable.

Le chapitre 6 de Gilles L. Bourque, qui porte sur l'évolution des impacts et des retombées de Fondaction pour le développement économique du Québec, prolonge en quelque sorte le chapitre précédent, en s'inspirant de théories économiques hétérodoxes capables de prendre en compte certaines externalités positives, telle la production d'une identité

économique qui favorise la collaboration et la participation. De même, l'analyse réalisée révèle que le succès d'une entreprise provient en bonne partie de la grappe d'activités à laquelle elle appartient et des synergies qu'on y retrouve, y compris l'identité qu'acquièrent les entreprises et les organisations qui échangent entre elles ou participent à une famille de produits alimentés par des innovations continues, donnant parfois lieu à une identité de territoire. Pour l'auteur, Fondaction utilise le capital de risque comme un instrument, dans la mesure où il peut être inscrit dans un capital de développement préoccupé par la pérennité de ses activités dans une perspective de développement durable. Par ses investissements et ses réseaux, Fondaction apporte une certaine stabilité et enrichit le capital de risque, y compris par ses investissements dans les fonds partenaires et spécialisés. C'est à partir du milieu des années 2000 que les impacts de Fondaction ont commencé à changer d'échelle, soit dix ans après sa création. Depuis, les retombées n'ont cessé de croître en termes de valeur ajoutée, de revenus fiscaux et de création d'emplois. Ainsi, en 2000, Fondaction créait sept emplois pour chaque million de dollars d'actif alors qu'en 2014 il en a créé 21,7 par million d'actif, ce qui révèle une forte productivité eu égard à la création d'emplois.

Pour Gilles L. Bouque, l'impact de Fondaction est sous-estimé par les statistiques parce qu'il est également immatériel (donc invisible, comme le relèvent les auteurs du chapitre 5) et parce qu'il déborde l'entreprise considérée isolément ainsi que le cadre trop étroit du marché. Tout cela fait en sorte que les retombées échappent aux statistiques par ailleurs très éloquentes. Pour mieux cerner la contribution de Fondaction à l'identité économique québécoise, l'économiste regroupe les secteurs d'activité dans lesquels Fondaction investit en trois créneaux. En premier lieu, le créneau des services financiers et d'assurance, où Montréal et Québec sont des pôles de l'écosystème financier québécois. Par ses investissements dans les fonds partenaires et spécialisés, Fondaction dirige une partie significative des investissements à impact économique québécois de l'industrie des services financiers hors des marchés publics. Comme financier responsable et solidaire, il apporte une grande « biodiversité économique », une diversité d'intérêts, de savoirs et d'expertises orientées vers une autre manière de faire le développement économique, dans un milieu par ailleurs fortement réseauté. En deuxième lieu, 23 % du portefeuille des investissements à impact économique québécois est investi dans des entreprises qui relèvent de l'économie sociale et solidaire. On y retrouve les membres du Carrefour financier solidaire et des engagements externes, y compris à l'échelle internationale. Fondaction apporte une diversité dans ce réseau de l'économie sociale et solidaire en renforçant, entre autres, les liens avec le monde syndical et le développement durable. En troisième lieu, on retrouve le créneau des technologies propres et des entreprises

aux pratiques durables, où 21 % des investissements sont à impact économique québécois. Dans ce créneau, Fondaction est devenu un joueur majeur qui a réalisé des investissements exemplaires, tels la Coop Carbone et le Fonds Biomasse Énergie, qui ont des effets structurants dans ce domaine.

Ce chapitre laisse entrevoir comment Fondaction contribue à la construction d'une identité économique québécoise basée sur la collaboration et le partenariat qui permettent de tirer avantage de la pluralité des mondes sociaux qu'on y retrouve : syndical, coopératif, financier et environnemental. Faisant la démonstration d'une compétence exceptionnelle, Fondaction crée de la valeur sociale en plus de la valeur économique. Les conventions d'identité et de participation permettent de créer de nouvelles conventions entre les diverses logiques et de « sortir des logiques antagonistes stériles et [de] cheminer vers de nouveaux compromis satisfaisants pour tous ». Ces retombées peuvent être qualifiées d'immatérielles, mais elles n'en sont pas moins réelles et productives de valeurs sociales. Gilles L. Bourque montre comment ces impacts immatériels deviennent concrets à travers les pratiques, les politiques, les programmes, les mesures, les façons de faire que l'on peut observer dans ce fonds de travailleurs. Il termine son analyse en décrivant comment la chaîne de valeur de Fondaction repose sur des institutions et des partenariats qui relèvent d'une responsabilité sociale de participer activement à la création d'emplois de qualité, à la coopération et au développement durable. Enfin, il conclut que la contribution de Fondaction est d'autant plus importante pour le développement économique du Québec qu'elle soutient fortement « la nouvelle économie en émergence, c'est-à-dire une économie créative, plus durable et plus solidaire ».

À cet égard, la conclusion de ce dernier chapitre rejoint celle de Marie-France Turcotte, Chantal Hervieux, Marie-Andrée Caron, Étienne Clermont et Marie-Claude Allard, mettant en lumière une contribution qui va au-delà de ce qu'on peut observer ailleurs. On comprend ainsi qu'on puisse déplorer l'absence d'outils de reddition de comptes capables de mieux éclairer cette contribution pour la rendre plus visible. Comme les chapitres de la première partie le montrent, la contribution immatérielle au développement durable résulte d'une longue et laborieuse trajectoire qui n'a pas encore atteint son terme, mais parions qu'elle y parviendra. Ces deux chapitres laissent ainsi entrevoir comment Fondaction représente une sorte de phare susceptible d'éclairer le chemin menant à un « autre développement », y compris une troisième configuration du modèle québécois qui s'inscrirait plus nettement dans une transition sociale et écologique.

5 FONDACTION, UN ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL DANS LE DOMAINE DE LA FINANCE RESPONSABLE

Marie-France Turcotte, Chantal Hervieux, Marie-Andrée Caron, Étienne Clermont et Marie-Claude Allard

L'étude présentée ici a pour objectif de décrire la contribution de Fondaction au développement durable et au mouvement de la finance socialement responsable. Établi en 1996, Fondaction est le fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Ce fonds facilite l'accès à l'épargne-retraite pour les travailleurs et pour la population en général. Officiellement, les objectifs de Fondaction sont de créer de l'emploi, et de promouvoir la coopération ainsi que le développement durable.

Le concept de développement durable (DD) est issu d'un comité international convoqué par l'Organisation des Nations Unies (ONU) qui a abouti à la publication en 1987 d'un rapport intitulé *Notre avenir à tous* puis repris par la déclaration de Rio en 1992 et par celles qui ont suivi. Le développement durable y est défini comme un projet de société où le développement économique est au service de la société – pour répondre aux besoins et assurer la qualité de vie des personnes – suivant des principes d'équité et dans le respect de l'environnement naturel, condition nécessaire à la création durable de richesse. Les trois grands volets du développement durable concernent l'équité sociale, la responsabilité environnementale (usage de l'eau, du territoire,

des ressources renouvelables et non renouvelables, maintien de la biodiversité, effets sur le climat et autres) et l'efficacité économique. Suivant le script du développement durable sont aussi privilégiés les processus participatifs et délibératifs de même que le droit de participation de la société civile aux décisions économiques et environnementales.

Le développement durable et la responsabilité sociétale d'organisation sont des concepts aujourd'hui souvent utilisés de manière connexe, voire presque comme des synonymes ; ils ont pourtant des origines distinctes. Selon Pasquero (2013, p. 311), les principes qui ont fondé le concept de la RSE remontent à il y a plus d'un siècle au moment où il s'agissait de « discipliner le grand capitalisme industriel » contre les tendances monopolistiques, pour protéger le consommateur, puis, plus largement, la société en général. Le concept a, quant à lui, émergé dans les années 1950 aux États-Unis, porté par des gestionnaires d'entreprises et des professeurs d'écoles de gestion. Il a par la suite connu un essor considérable à travers le monde, notamment sous l'impulsion vers les années 2000 de la Global Reporting Initiative, de la Commission européenne et de l'ONU avec le Pacte mondial des Nations Unies. En 2010, à la suite d'un processus d'élaboration ayant duré plus de cinq ans, ayant impliqué des centaines de représentants de l'industrie, des syndicats, des consommateurs, des gouvernements et des ONG de 99 pays, l'ISO publie des Lignes directrices internationales sur la responsabilité sociétale des organisations, l'ISO 26000, qui définit ainsi ce concept (OQLF, 2011, p. 35) :

> [L'expression *responsabilité sociétale* désigne la] responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :
>
> - contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
> - prend en compte les attentes des parties prenantes ;
> - respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
> - est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

La responsabilité sociétale d'une entreprise ou d'une organisation est donc de contribuer au projet de société du développement durable, et cela s'articule autour de ses activités, de son champ possible d'action. Pour les investisseurs institutionnels comme Fondaction, « faire du DD » ne signifie pas seulement recycler, réduire les GES, la consommation de l'eau, etc. Cela signifie aussi s'interroger sur la contribution de ses activités – ici l'investissement – au développement durable, ce qui se traduit, pour les partenaires qui en bénéficieront, par l'enjeu de l'accès au financement.

Comme nous l'illustrerons à travers ce chapitre, Fondaction s'inscrit dans le mouvement de la FSR comme une manière de s'engager dans la voie du développement durable.

Sur le plan théorique, le cas de Fondaction illustre bien le concept d'entrepreneur institutionnel, de même que les pratiques pouvant contribuer au développement durable. Fondaction, outre de chercher à améliorer sa propre performance en matière de DD, en fait aussi la promotion à travers diverses actions. Fondaction s'inscrit dans le monde de la finance, et cela, avec la volonté avouée de le faire différemment. L'originalité et la contribution de notre recherche sont de mettre en évidence les capacités et les limites d'un entrepreneur institutionnel à transformer les pratiques courantes (*mainstream*).

Dans le texte qui suit sont d'abord présentés le concept d'« entrepreneur institutionnel » et son cadre théorique. Par la suite, les méthodes d'observation utilisées pour saisir les contributions de Fondaction au développement durable sont décrites, suivies de la présentation d'observations sur la façon dont cet entrepreneur institutionnel contribue au développement durable en s'inscrivant dans le champ de la finance responsable. Plus particulièrement, les contributions au DD de Fondaction seront exposées sous l'angle de trois piliers institutionnels, soit le coercitif, le normatif et le cognitif. Enfin, on mettra aussi en évidence le travail de réseautage de cette organisation, de même que les limites de son action.

1. Le cadre théorique : l'entrepreneur institutionnel et ses idéaux

La présente analyse s'inspire de récents développements de la théorie institutionnelle, comme en témoignent les auteurs que nous citons. Ces propositions théoriques nous semblent être pertinentes pour décrire les initiatives de Fondaction. À ces théories nous emprunterons notamment les concepts opératoires d'« entrepreneur institutionnel » et d'« inertie institutionnelle », lesquels expliquent les potentiels et limites des trajectoires de changement.

La théorie institutionnaliste a déjà été mobilisée pour expliquer la diffusion de certaines pratiques dans un champ institutionnel donné (Strang et Soule, 1998 ; Guler, Guillen et Macpherson 2002). Des développements récents se sont intéressés à l'émergence de nouvelles pratiques (Burns et Scapens, 2000) et ont mis en évidence le rôle d'entrepreneurs institutionnels (EI) qui parviennent à créer de nouvelles institutions (Child, Lua et Terence, 2007 ; Lawrence et Phillips, 2004 ; Déjean, Gond et Leca, 2004) ou à modifier certains éléments des institutions et normes existantes

(Caron et Turcotte, 2009) dans le but de promouvoir leur idéal (Dorado, 2005; Garud, Hardy et Maguire, 2007; Maguire et Hardy, 2006). La définition la plus souvent citée est celle de Maguire, Hardy et Lawrence (2004, p. 657, traduction libre): «l'entrepreneuriat institutionnel est la somme des activités de certains acteurs ayant un intérêt pour un arrangement institutionnel particulier et qui mobilisent des ressources afin de créer ou de transformer les institutions existantes».

Dans la foulée, des études vont combiner cette vision dynamique de la théorie institutionnelle à des théories sociologiques tentant de décrire les facteurs de succès et d'échec des mouvements sociaux à institutionnaliser leurs valeurs et idéaux (McAdam, 1996; Davis et Thompson, 1994). Les mouvements sociaux peuvent alors agir comme un agent de transformation ou de rupture par rapport aux arrangements existants en introduisant et en faisant la promotion de nouvelles logiques institutionnelles (Stryker et Burke, 2000). Ces mouvements sociaux sont vus comme des agents de changement qui contestent les pressions du statu quo et appellent au changement d'arrangements institutionnels. Si l'accent a beaucoup été mis sur le rôle de contestation des institutions par les mouvements sociaux (Touraine, 1978), ils peuvent aussi jouer un rôle d'institutionnalisation de leurs projets et valeurs (den Hond et de Bakker, 2007). Lounsbury, Ventresca et Hirsch (2003) ont montré que les mouvements sociaux peuvent être les instigateurs de la création de nouveaux marchés. Ainsi, en tant qu'entrepreneur institutionnel, Fondaction, lorsqu'il pénètre l'univers du marché, vise à y promouvoir ses valeurs particulières, comme l'illustrent les citations de plusieurs répondants: «*Ils* [Fondaction et ses partenaires] *représentent des facteurs de changement.*» – «*Fondaction est né d'un rêve: celui de mettre le capital au service de l'économie sociale.*» – «*Au-delà du discours, la Caisse solidaire et Fondaction permettent d'avoir une emprise directe sur la réalité.*»

Les arrangements institutionnels se manifestent dans un champ donné à travers, notamment, les structures de pouvoir en place, les flux d'information et les liens et interactions entre les organisations, les normes, valeurs, rôles et attentes ainsi que les logiques institutionnelles qui les supportent (Scott, 2008, 1995). Selon ce modèle, les institutions sont construites sur trois piliers institutionnels:

1) le pilier de la coercition – les lois et les règles, assorties du pouvoir de les imposer;

2) le pilier normatif – les valeurs et les attentes sociales, ce qui est jugé souhaitable ou normal, et qui se traduit à travers les emplois et les fonctions, les protocoles, les normes et les procédures;

3) le pilier cognitif – les croyances, les typifications, les schèmes de pensée et leurs évolutions.

L'entrepreneur institutionnel doit donc inscrire ses actions au sein de ces piliers et, dans le cadre de chacun d'eux, peut disposer de plus ou moins de leviers pour le faire. Dans des travaux antérieurs, nous avons posé l'hypothèse que l'insertion dans des réseaux d'acteurs, voire la création de nouveaux réseaux, est nécessaire à ce travail institutionnel (Hervieux, Gedajlovic et Turcotte, 2010).

Si les développements récents de la théorie institutionnelle reconnaissent la possibilité que des entrepreneurs institutionnels puissent réussir à amener des changements, l'accent mis par cette théorie sur l'inertie institutionnelle rappelle les difficultés que cela comporte et les limites de leurs actions. Selon cette théorie, le comportement organisationnel est le résultat d'idées, de valeurs et de croyances qui prévalent dans un contexte institutionnel donné (Meyer et Rowan, 1977; Meyer et Scott, 1983). De ce fait, poser une action réflexive, formuler une alternative aux arrangements institutionnels existants ou s'inspirer d'une logique qui ne fait pas partie de l'arsenal idéologique de l'institution dominante est très difficile et en conséquence on observe souvent un phénomène d'inertie, voire le renforcement des normes initialement mises en place.

Dans ce qui suit, nous décrirons les recherches effectuées pour relever les traces des actions entrepreneuriales de Fondaction mettant en avant ses idéaux, tout comme les défis qui se posent à cette organisation ainsi que les limites à son action.

2. La méthode d'observation de la contribution au développement durable de Fondaction

Notre objectif étant de décrire la contribution de Fondaction à la mise en œuvre des idéaux du développement durable, nous en chercherons les divers indices. Pour ce faire, nous allons décrire le contexte de cet engagement pour le DD, la façon dont Fondaction se le représente et les pratiques qu'il met en œuvre pour l'opérationnaliser.

Pour recueillir les informations sur le contexte, les représentations et pratiques de Fondaction en matière de DD, nous avons procédé par analyses documentaires et par interviews. Les cinq rapports de développement durable produits depuis 2006 par Fondaction ont été comparés entre eux. La liste de ces rapports est présentée au tableau 5.1.

Tableau 5.1
Rapports de développement durable publiés par Fondaction

N°	ANNÉE DE PUBLICATION	NOMBRE DE PAGES	TITRE DU DOCUMENT
1	2006	96	*Premier rapport de développement durable Intégré au Rapport annuel 2005-2006*
2	2008	36	*Rapport de développement durable 2006-2008*
3	2010	81	*3e rapport de développement durable 2008-2010*
4	2012	75	*4e rapport de développement durable 2010-2012 – donner du sens à l'argent*
5	2014	80	*5e rapport de développement durable 2012-2014 – donner du sens à l'argent*

Source : Fondaction, rapports de développement durable pour les années visées.

Au moment où ce chapitre a été rédigé, avant 2016, 20 entrevues en profondeur semi-directives et une entrevue de groupe auprès de membres de l'organisation avaient été réalisées sous la supervision de Benoît Lévesque ; avec l'accord de l'organisation, les *verbatims* ont été mis à notre disposition pour fins d'analyse. De plus, nous avons réalisé un entretien de validation avec des membres de la direction de l'organisation ; cet entretien a duré près de trois heures. Nous avons aussi effectué des revues de presse portant sur Fondaction et certains de ses partenaires avec un moteur de recherche couvrant les médias au Canada.

Une partie de l'analyse a consisté à repérer les indices de l'adhésion de Fondaction à différents principes du développement durable. En outre, nous avons cherché à établir comment ou à travers quelles actions Fondaction contribue à la diffusion de pratiques cohérentes avec le DD et dans le mouvement de la finance socialement responsable. Nous avons procédé par codages inductifs et déductifs. Nous avons élaboré un grand nombre de tableaux, lesquels ont inspiré le texte ou ont participé à la création de figures, et dont un petit nombre sont présentés dans ce texte. Nous avons comparé les résultats avec ceux de travaux réalisés antérieurement (Caron et Turcotte, 2009) au sujet des représentations du développement durable d'entreprises canadiennes. Nous avons aussi cherché à relever les pratiques qui sont attendues de la part d'un entrepreneur institutionnel.

Une autre partie de l'analyse a porté sur l'influence de Fondaction sur les entreprises dans lesquelles il investit en nous interrogeant sur ses différents leviers d'action. Pour ce faire, nous avons croisé des informations tirées de plusieurs sources, soit les états financiers de Fondaction, comprenant le relevé du coût des investissements en capital de développement, les états financiers des PME publiques visées par les investissements,

le Registraire des entreprises du Québec et autres portails d'affaires. Pour l'échantillonnage, nous avons d'abord défini les cinq catégories suivantes : 1) les sociétés par actions cotées en Bourse (petite capitalisation), 2) les sociétés par actions privées, 3) les sociétés en commandite, 4) les fonds de placements et les obligations et 5) autres. Les obligations gouvernementales et les marchés monétaires gouvernementaux, compris dans la catégorie fonds de placements et obligations, ont été retirés, en raison de leur capacité d'influence jugée nulle. L'échantillon produit à partir de cette population comprend des placements dont l'importance varie ; ils représentent, dans l'ensemble, 48 % de la valeur totale du coût des placements inscrit aux états financiers et 17 % du nombre de placements[1]. Pour chaque placement sélectionné, toutes les sociétés liées par le même placement ont aussi été sélectionnées ; cela s'applique particulièrement aux sociétés en commandite, où les partenariats sont courants. En outre, pour une société sélectionnée, tous les placements faits auprès de cette société ont été inclus dans l'échantillon.

Pour analyser les leviers d'influence liés aux placements dans les sociétés par actions cotées, nous avons considéré le pourcentage d'actions détenues. Plus précisément, un pourcentage approximatif a été établi, à partir du ratio obtenu en divisant le coût des actions détenues par la valeur comptable du capital-actions de la société visée par le placement. La composition du conseil d'administration de ces sociétés a également été analysée. Les leviers d'influence liés aux placements dans les sociétés par actions privées ont été plus difficiles à analyser, puisque les documents financiers de ces sociétés sont rarement rendus publics. Or, si le pourcentage de détention d'actions a été difficile à établir, la composition du conseil d'administration a toutefois pu être scrutée, de même que la liste des principaux actionnaires, en consultant le site du Registraire des entreprises du Québec et le site <quebecentreprise.com>.

3. Le contexte : finance socialement responsable et élargissement de l'action syndicale

Fondaction s'inscrit dans le mouvement de la FSR. La participation de représentants de Fondaction aux réunions et activités du mouvement de même que ses partenariats avec des organisations de la FSR en sont

1. L'échantillon correspond à une valeur de 48 % établie de la manière suivante : 457 530 739 $/957 507 822 $. Le nombre de placements de 17 % constituant l'échantillon est tiré de l'équation suivante : 69/416. Ces montants et chiffres sont tirés des états financiers de l'exercice se terminant le 31 mai 2014.

des indices. C'est aussi ce que nous ont dit les répondants et c'est ce que des documents de l'organisation rendent explicite.

> *Fondaction et Bâtirente* […] *poursuivent les mêmes objectifs : faire fructifier l'argent des travailleurs afin qu'il serve leurs intérêts, dans une perspective de finance responsable* (répondant 2).

> Collaboration avec la CSN et les outils collectifs créés à son initiative en vue d'un positionnement commun sur la finance socialement responsable (RDD 2006-2008, p. 07).

Gendron et Bourque (2003) suggèrent d'utiliser l'appellation *FSR* plutôt qu'*investissement socialement responsable* pour une désignation plus juste et inclusive. La FSR renvoie aux types de placements prenant en compte des considérations éthiques et sociales en plus des objectifs financiers traditionnels à travers l'utilisation de politiques et d'outils de gestion (Weigand *et al.*, 1996). La FSR englobe des activités de placement (soit placer son argent dans un produit financier sur le marché secondaire) et d'investissement (soit allouer du capital à long terme à une entreprise ou un projet). On utilise le terme *FSR* pour désigner aussi bien les activités de placement que d'investissement. De façon générale, la FSR partage avec la finance traditionnelle l'objectif prioritaire de rentabilité financière.

Au cours de l'histoire, les pratiques de la FSR ont évolué et les acteurs y participant se sont multipliés (Sparks et Cowton, 2004). Dans une première phase, à partir des années 1960, la FSR a été pratiquée par des communautés religieuses de diverses confessions protestantes, aux États-Unis particulièrement. Elles ont confié le mandat à des gestionnaires privés de sélectionner les titres d'entreprises en excluant certains secteurs dont les activités étaient jugées immorales par ces confessions religieuses, par exemple la vente d'alcool et les jeux de hasard.

Par ailleurs, à cette époque, en Amérique du Nord, plusieurs syndicats vont élargir leur répertoire et champs d'action, ne se limitant plus aux pressions directes que sont les grèves ou manifestations sur les lieux de travail (Manheim, 2001). Aux États-Unis, des organisations de défense des travailleurs vont développer des tactiques de campagnes critiquant dans l'espace public certaines entreprises ; ce faisant, elles vont aussi ouvrir leur action à des enjeux sociétaux, notamment la lutte contre le racisme (Manheim, 2001). Au Québec, les causes défendues par les syndicats incluaient les questions de conditions de vie, de pouvoir d'achat et de défense de la langue française. Tout en maintenant ses activités de premier plan, les négociations collectives ainsi que la défense des droits des travailleurs, le « deuxième front » introduisait l'idée que les syndicats devaient étendre leur action à l'égard des questions sociétales importantes, et ce, au-delà de l'organisation, par exemple pour la défense

des droits des consommateurs et des locataires ou l'accès à l'aide juridique. Le rapport moral du président de la CSN Marcel Pepin de 1968 fait référence aux problèmes d'équité sociale ainsi qu'au besoin éprouvé par les citoyens d'agir pour remédier aux problèmes de chômage, crédit, inflation, spéculation et relever les défis posés par une société de consommation mue par la recherche de profit (pour plus d'information sur le deuxième front, voir CSN, 1968). Comme le remarque l'un des interviewés : « *Je considère que* […] *Fondaction et Bâtirente sont directement liés à l'intuition qui caractérise le Deuxième front, inauguré en 1968,* […] *ils la complètent* » (répondant 2).

Entretemps et en raison de la convergence des préoccupations de plusieurs groupes, y compris les syndicats, les préoccupations se manifestant dans le mouvement de la FSR se sont progressivement élargies pour inclure des questions de droits humains, de droits du travail et d'environnement, alors que se sont joints à la partie les mouvements contre le racisme aux États-Unis et l'apartheid en Afrique du Sud. Par ailleurs, on observe à cette période de l'activisme actionnarial, pratique consistant à acquérir des parts dans une entreprise afin de pouvoir présenter des résolutions à caractère social lors d'assemblées d'actionnaires.

Deuxième phase de la FSR, selon Sparks et Cowton (2004) : au cours des années 1990, le mouvement se professionnalise et prend de l'essor à la faveur d'une diversification de ses thèmes de mobilisation. La mondialisation financière suscite l'émergence d'une nouvelle finance solidaire territorialisée, axée sur les besoins des collectivités, ainsi que l'apparition de nouveaux acteurs sur la scène financière tels les fonds de travailleurs. C'est dans cette mouvance que s'inscrit la création des fonds de travailleurs au Québec, y compris celle de Fondaction : « *L'argument commercial et la crise économique ont démontré que si nous ne prenons pas en charge l'économie, nous serons ceux à en subir les conséquences* » (répondant 1).

Plusieurs innovations ont été observées lors de cette deuxième phase du FSR. L'une d'elles est la « sélection positive » des stocks : au lieu d'exclure les secteurs d'activité, celui des mines par exemple, il s'agit d'investir dans des entreprises de toute industrie ou secteur qui respectent un ensemble de critères de performance sociale et d'obtenir une note plus élevée que leurs concurrents sur ces critères. Pour appliquer la sélection positive, il a d'abord fallu de l'information, ce qui a entraîné l'émergence de spécialistes et associations de FSR et, ensuite, la création d'agences de notation et d'index dans plusieurs pays (Déjean *et al.*, 2004). Cela a mené, à la fin de la décennie, à un certain degré d'institutionnalisation du mouvement de l'investissement responsable alors que les législations reconnaissent son existence et qu'il se structure de plus en plus en industrie.

En outre, la GRI a été lancée. Son objectif à long terme est de créer « un nouveau cadre de divulgation de la performance en développement durable généralement accepté » (GRI, 2002, p. 1, traduction libre). Pour ce faire, la GRI promeut des lignes directrices auprès des entreprises eu égard à la reddition de comptes de leur performance sociale, environnementale et économique, soit le triple bilan. Les entreprises choisissent volontairement de produire ou non des rapports de développement durable et, si elles le font, décident du degré d'application des lignes directrices de la GRI (Caron et Turcotte, 2009). On verra ultérieurement que Fondaction a établi un partenariat avec la GRI.

> *Au conseil d'administration, nous avons compris que Fondaction accomplit davantage que sa simple performance financière et économique et nous avions besoin d'un moyen de révéler sa performance globale. Dans de nombreux secteurs, nous avons constaté que ces rapports* [de DD basés sur la GRI] *ont augmenté notre crédibilité* (répondant 7).

La troisième génération de FSR (Sparks et Cowton, 2004) est portée par des organisations internationales et des institutions financières (Kinder, 2001). En effet, plusieurs institutions financières vont signer les principes de l'Équateur, lancés en 2003, ou les Principes pour l'investissement responsable (PIR) lancés en 2006, comme cela a été le cas de Fondaction.

4. Le développement durable comme source de différenciation

Inscrits dans la loi qui les encadre, les objectifs de création d'emplois et d'épargne-retraite sont des objectifs génériques des fonds de travailleurs du Québec et sont donc communs au Fonds de solidarité FTQ et à Fondaction. Les objectifs spécifiques de ces derniers diffèrent, cependant, marquant leur différenciation. Tandis que l'objectif spécifique retenu par le Fonds de solidarité a été celui de la formation des travailleurs, les acteurs impliqués dans le développement de Fondaction ont plutôt ciblé la promotion des coopératives, de la gestion participative et de la protection de l'environnement.

> *Nous avons mis l'accent sur la gestion participative, l'environnement et sur les coopératives,* […] *nous voulions plutôt fonctionner sur nos propres bases* (répondant 1).

> *L'intuition à la base de la création de Fondaction, selon moi, c'est l'importance du développement durable* (répondant 1).

> *Plus de 50 % des membres de notre local sont impliqués en développement durable, environnement ou dans le commerce équitable* (répondant 3).
>
> *On doit faire comprendre que si tu choisis Fondaction, c'est parce que tu as une sensibilité environnementale, que tu te sens responsable des choix qui sont faits avec ton argent, que t'as une fibre sociale plus développée* (répondant 5).
>
> *Cet exercice permet de consolider autour d'une vision commune les éléments de la plateforme de marque, le positionnement recherché et les valeurs de l'organisation. Cette façon de faire différencie l'institution des autres acteurs du monde de la finance* (RDD 2010-2012, p. 49).
>
> *Dans la salle du Conseil est encadrée la déclaration des droits de l'Homme. Tu ne verrais pas ça chez un autre Fonds* (répondant 11).

En fait, plusieurs des principes du développement durable, notamment l'équité et la contribution à la société, faisaient déjà partie intégrante des objectifs du « deuxième front ». Le concept de développement durable, sanctionné par une institution internationale, offrait donc une nouvelle façon de les conjuguer. Léopold Beaulieu, qui deviendra le PDG de Fondaction, a vu la pertinence du concept de DD alors qu'il avait participé en 1987 à la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU qui aboutira à la publication du rapport Brundtland sur le DD : « Le Rapport [Brundtland] était une formidable synthèse qui représentait tout ce que je souhaitais » (Léopold Beaulieu, cité dans Bergeron, 2012).

L'analyse de contenu des rapports de développement durable de Fondaction laisse apparaître la représentation du développement durable de l'organisation. On y retrouve les composantes attendues : le social (la création d'emplois, le respect des travailleurs et la qualité des emplois, l'approche partenariale et collaborative), l'environnement (l'usage des ressources, la gestion des matières résiduelles, les gaz à effet de serre), l'économie (le développement économique, la performance financière) et l'équité. On y constate aussi, comme on peut le voir au tableau 5.2[2], l'importance accordée aux technologies propres, à l'éco-innovation et à l'éco-efficience. Ce sont des éléments que l'on retrouve souvent de manière dominante dans les rapports de développement durable d'entreprises (Caron et Turcotte, 2009).

2. Aux tableaux 5.2, 5.3 et 5.4 est présenté le nombre d'occurrences totales pour différents vocables dans les cinq rapports. Nous avons initialement compté les occurrences pour chacun des cinq rapports du corpus et avons alors constaté que le nombre d'occurrences pour chacun de ces vocables restait proportionnel au nombre de pages par rapport. Pour simplifier la lecture des figures, nous avons choisi de présenter les résultats compilés.

Tableau 5.2

Importance relative de différents mots clés dans les rapports de développement durable de Fondaction

MOTS CLÉS	ENSEMBLE DES RAPPORTS
Technologie/innovation	618
Accord/norme	460
Externalité/impact	273
Analyse de cycle de vie/fournisseurs	116
Réglementation	107
Ecoefficience/gestion	95
Réduction/gestion des risques	55
Réduction des coûts	44
Performance financière/économique	38
Restriction	37
Amende	16
Avantage concurrentiel	13
Réputation	2
Occasion/opportunité d'affaires	1
Conditions/critères de financement	0
Macro/économie	0
Pénalité	0

Note : Notre compilation du nombre total d'occurrences pour chacun des vocables dans les cinq rapports de développement durable qui avaient été publiés par Fondaction au moment de l'étude en 2015. Comme le nombre des occurrences pour chaque vocable demeurait proportionnel au nombre de pages de chaque rapport, la compilation offre un bon portait de leur importance relative.

L'analyse de contenu montre en outre que Fondaction combine de manière particulière les éléments typiques associés au développement durable. Le tableau 5.3 présente le nombre de mentions de différents types de parties prenantes dans chacun des cinq rapports de développement durable produits par Fondaction.

On y remarque que, de manière constante à travers le temps, les travailleurs y sont les plus souvent mentionnés, suivis de l'environnement et en troisième lieu les actionnaires. L'ordre de priorité implicite est donc le social d'abord, ensuite l'environnement et après l'économique.

Cet ordonnancement tranche avec ce qu'on observe habituellement dans les rapports des entreprises privées qui produisent des rapports de développement durable. Dans des travaux antérieurs (Caron et Turcotte, 2009), analysant les rapports de développement durable d'un échantillon d'entreprises privées canadiennes, nous avions en effet constaté que l'objectif

Tableau 5.3

Importance relative des mentions de différentes parties prenantes dans les rapports de développement durable de Fondaction

PARTIE PRENANTE	ENSEMBLE DES RAPPORTS
Employés/travailleurs	803
Environnement	600
Actionnaires	357
Partenaires	284
Syndicats/CSN/FTQ	252
Fournisseurs	113
Gouvernements	105
Clients/clientèle	48
Investisseurs	44
Experts/scientifiques	37
Distributeur	2

Note : Notre compilation du nombre total d'occurrences pour chacun des vocables dans les cinq rapports de développement durable qui avaient été publiés par Fondaction au moment de l'étude en 2015. Comme le nombre des occurrences pour chaque vocable demeurait proportionnel au nombre de pages de chaque rapport, la compilation offre un bon portait de leur importance relative.

prioritaire y était économique et que celui-ci n'était pas compris comme le développement économique de la société en général, comme l'aurait suggéré le concept de développement durable, mais plutôt comme la performance financière de l'entreprise. De manière distincte, les rapports de Fondaction font référence au développement économique et au développement local, comme on peut le voir dans le tableau 5.4.

Dans les rapports de développement durable des entreprises que nous avions étudiées auparavant (Caron et Turcotte, 2009), l'objectif d'accroissement de la valeur économique pour l'actionnaire était présenté comme étant en relation positive avec leur capacité de répondre aux besoins de la clientèle, de manière respectueuse envers l'environnement, les communautés et les employés. C'est la vision « gagnant-gagnant » dans les relations entre les actionnaires, la société et l'environnement. Cette approche est aussi présente dans les communications de Fondaction, mais la nature de la relation est tout de même substantiellement distincte. En effet, dans l'échantillon d'entreprises étudiées par Caron et Turcotte (2009), le respect de la société et de l'environnement est considéré comme étant compatible avec les objectifs des actionnaires, lesquels demeurent prioritaires. Autrement dit, l'environnement et la société assument des rôles de soutien, tandis que l'accroissement de la valeur économique

des actionnaires est la finalité. L'analyse de la mission de Fondaction suggère une distribution différente des rôles de soutien : les actionnaires et le capital jouent les rôles de soutien puisqu'ils sont mobilisés pour répondre aux besoins sociaux de créer des emplois de qualité, de stimuler l'économie, de contribuer à la formation des travailleuses et des travailleurs du Québec et de favoriser leur participation au développement des entreprises dans le respect de l'environnement (Fondaction, 2012).

Tableau 5.4

Occurrences du mot *développement* dans les cinq rapports de développement durable de Fondaction

TYPE DE « DÉVELOPPEMENT »	ENSEMBLE DES RAPPORTS
Développement durable	449
Capital de développement	81
Développement économique	65
Développement régional/et ou local	37
Développement des compétences	21
Développement professionnel	21
Développement des affaires	21
Développement stratégique	13

Note : Notre compilation du nombre total d'occurrences pour chacun des vocables dans les cinq rapports de développement durable qui avaient été publiés par Fondaction au moment de l'étude en 2015. Comme le nombre des occurrences pour chaque vocable demeurait proportionnel au nombre de pages de chaque rapport, la compilation offre un bon portait de leur importance relative.

Tableau 5.5

Nombre de mentions de Fondaction et d'autres mots clés dans les médias selon la banque de données Factiva

MOTS CLÉS	ENSEMBLE DES ANNÉES
Fondaction	1 871
Fondaction + développement	812
Fondaction + emploi	548
Fondaction + développement durable	268
Fondaction + FIDD	38
Fondaction + responsabilité sociale	16

Note : Notre compilation des occurrences de différents vocables dans des articles de presse traitant de Fondaction dans un corpus constitué à partir de la banque de données Factiva entre les années 1995 à 2015.

Les communications de Fondaction associent donc le développement durable à sa mission. Les médias reconnaissent la contribution de Fondaction en matière de développement durable mais jusqu'à un certain point seulement. Comme on peut le voir au tableau 5.5, Fondaction est plus souvent mentionné pour sa contribution au développement (économique, régional et autre) et à la création d'emplois qu'au développement durable. Toutefois, à partir de 2010, la création d'emplois et le développement durable sont fortement associés à Fondaction.

5. Le levier financier : forcer la main pour le développement durable

Comme nous l'avons relevé précédemment, le modèle de Scott (2008) distingue trois piliers institutionnels, soit le coercitif, le normatif et le cognitif. Nous explorerons les actions de Fondaction selon chacun d'eux en débutant par le coercitif. Au sujet du pilier coercitif, on pense généralement au pouvoir de l'État avec ses lois, ses réglementations et les moyens dont il dispose pour les faire respecter. Fondaction n'a pas le pouvoir de l'État mais, dès le départ, il s'adresse aux acteurs politiques, par exemple pour commenter les budgets du gouvernement. En 2006, Fondaction interpelle l'État pour qu'il produise des règles en matière de développement durable. Fondaction est inscrit aux registres officiels des lobbyistes, tant au provincial qu'au fédéral, et tente d'influencer l'acteur détenteur de ce pouvoir coercitif.

En outre, les apporteurs de capitaux peuvent aussi avoir du pouvoir sur les entreprises. Pour encadrer les placements dans des entreprises, Fondaction a développé plusieurs outils dont les suivants : un diagnostic socioéconomique pour déterminer s'il y a des pratiques de discrimination, d'atteinte à la liberté syndicale, de travail des enfants ou de travail forcé ; un code bioéthique pour les placements dans les sciences de la vie ; l'intégration des critères éthiques, sociaux et environnementaux à ses choix de placements ; une politique de gestion intégrée des risques qui s'inspire notamment d'ISO 26000. Les documents juridiques de l'organisation ont aussi été modifiés pour y intégrer une clause exigeant des entreprises dans lesquelles elle investit de s'engager à respecter les principes et à considérer son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies. Par convention, Fondaction prévoit aussi une contribution des entreprises en matière de formation économique des employés permettant ainsi à ces derniers de participer à des ateliers de formation offerts par Neuvaction, qui s'est spécialisée en DD.

De manière générale, en tant qu'actionnaire, les leviers institutionnels d'influence sont la détention d'un fort pourcentage d'actions, un niveau de placement parmi les trois plus importants à titre d'actionnaire ou de commanditaire d'une société, une représentation au conseil d'administration des entreprises dans lesquelles des investissements sont faits et des ententes contractuelles. Le tableau 5.6 présente le type d'influence attendue en fonction de différents cas de figure (CPA Canada, 2015).

Une influence est possible à travers une participation directe par l'acquisition d'actions/parts votantes dans la société, à partir d'un pourcentage de détention de parts votantes de plus de 50 %. En cas d'absence d'actionnaire majoritaire, une détention peut être considérée comme importante, tout en étant inférieure à 20 %, par exemple. Une influence, sans détention de participation votante importante, par le biais de représentants au conseil d'administration de la société est aussi possible. Une influence peut également être envisagée, au travers d'un contrat ou d'une entente, par l'imposition de restrictions ou d'exigences particulières. Fondaction avait investi près de 275 millions de dollars (en décembre 2013) en participations dans des fonds de placement[3] (RA 2014). Fondaction signe des contrats établissant les politiques de placement à respecter par les gestionnaires des fonds et impose des modalités de reddition de comptes aux gestionnaires de ces fonds.

Une influence, au travers des participations dans des sociétés en commandite, doit également être considérée, sur la base du nombre limité de participants dans un tel placement. La participation dans ces sociétés est une forme de placement importante pour Fondaction (RA 2014)[4]. Cette influence passe par les modalités établies dans le contrat de commandite, concernant notamment les politiques de placement de la société en commandite. Une analyse détaillée des contrats de commandite est toutefois nécessaire pour confirmer la capacité réelle d'influence de Fondaction. Les ententes particulières signées avec les sociétés par actions, sociétés en commandite, sociétés de gestion de fonds de placement ne sont pas disponibles pour consultation. Il peut donc être difficile d'établir les capacités d'influence réelles de Fondaction à l'égard de ces sociétés.

Enfin, une part des placements de Fondaction n'est pas assortie de modalités lui permettant d'exercer une influence notable. C'est le cas des placements en obligations qui ne permettent pas, en général, d'influencer

3. Le montant investi dans des fonds de placement représentait 23 % du total des investissements de Fondaction au 31 mai 2014, soit 273 080 821 $/1 166 100 221 $. Ces valeurs sont inscrites aux notes 3 et 4 des états financiers de l'exercice se terminant le 31 mai 2014.

4. Au 31 mai 2014, la participation dans des sociétés en commandite représentait 21 % du coût total des investissements de Fondaction, soit 249 129 861 $/1 166 100 221 $. Ces valeurs sont inscrites aux notes 3 et 4 des états financiers de l'exercice se terminant le 31 mai 2014.

Tableau 5.6

Modalités de participation et capacité d'influence associées aux diverses formes d'investissements

TYPE DE PARTICIPATION	TYPE DE SOCIÉTÉS / DE PLACEMENTS ET D'INVESTISSEMENTS	CAPACITÉ D'INFLUENCE NULLE OU POSSIBLE
PARTICIPATION DIRECTE	Actions votantes de sociétés par actions cotées (petite capitalisation)	**Nulle**, étant donné le faible pourcentage de détention.
	Actions votantes de sociétés par actions privées	**Possible**, si le placement est fait dans une entreprise privée, car peu de transactions sur le capital-actions. L'investissement doit être suffisamment important pour permettre une influence par le **vote**. Un pourcentage important de détention d'actions peut permettre d'avoir un représentant au **conseil d'administration**.
	Commanditaire dans une société en commandite	**Possible**, si le nombre de commanditaires est restreint. L'influence peut provenir d'une implication dans la **rédaction du contrat** de commandite ou par une **implication directe** dans la société commanditée (société par action).
ENTENTES CONTRACTUELLES	Parts de fonds de placement provenant de sociétés de gestion de fonds de placement	**Possible**, si le montant investi dans les fonds est très important. L'investisseur peut alors imposer des **conditions spécifiques**, pour les mandats de gestion, et exiger une reddition de comptes.
	Prêts, avances	**Possible**, si les avances ou prêts comportent des clauses restrictives ou autres conditions à respecter, dans le cas où des ententes sont conclues **avant le transfert des fonds**. Le caractère privé de ces ententes limite toutefois la possibilité d'évaluer l'influence.
PRÉSENCE SUR LE CA	Applicable à toutes les sociétés ou types de placements	**Possible**, cette présence offrant la possibilité d'influencer directement les **décisions** du conseil d'administration.
AUCUNE INFLUENCE	Obligations gouvernementales ou de sociétés (cotées ou privées)	**Nulle, sauf exception**, puisque aucun droit de vote ou pouvoir décisionnel n'est consenti aux investisseurs. Les contrats d'émission sont préparés à l'avance et sont généralement non négociables. Par contre, une certaine flexibilité est envisageable si une société émettrice émet des obligations directement à l'investisseur avec un contrat spécifique (assez rare). Dans ce rare cas, il pourrait y avoir possibilité d'exercer de l'influence.
	Marchés monétaires	**Nulle**, ces produits financiers sont standardisés et ne donnent aucun droit de vote ou pouvoir décisionnel aux investisseurs. Donc aucune capacité d'influence n'est possible avec ces placements.

Source : Inspiré de CPA Canada, 2015.

les politiques de la société visée. Les clauses contenues dans les contrats d'achat d'obligations ne donnent aucun pouvoir décisionnel à l'investisseur. Ces placements sont toutefois moins risqués, permettant une gestion de risque de portefeuille de placements.

L'analyse croisée, que nous avons décrite plus en détail dans la section sur la méthodologie (section 2 du présent chapitre), permet de faire ressortir cinq niveaux d'influence de Fondaction sur les pratiques des sociétés visées par ses placements. Ces niveaux sont les suivants : 1) influence certaine, lorsque les informations obtenues confirment que Fondaction a la capacité d'influencer la société visée par le placement ; 2) influence probable, lorsque les informations obtenues indiquent la présence potentielle d'une capacité d'influence, mais que la confirmation de cette capacité n'a pas été possible (en raison, par exemple, d'un nombre limité d'actionnaires ou de commanditaires) ; 3) influence peu probable, lorsque les informations obtenues n'indiquent aucune présence potentielle d'une capacité d'influence, mais que la confirmation de cette incapacité n'a pas été possible ; 4) influence nulle, lorsque les informations obtenues confirment l'absence de capacité d'influencer la société ; 5) influence indéterminée, lorsqu'il a été impossible de trouver les documents qui auraient permis d'établir la présence ou l'absence (potentielle ou réelle) d'une capacité d'influer.

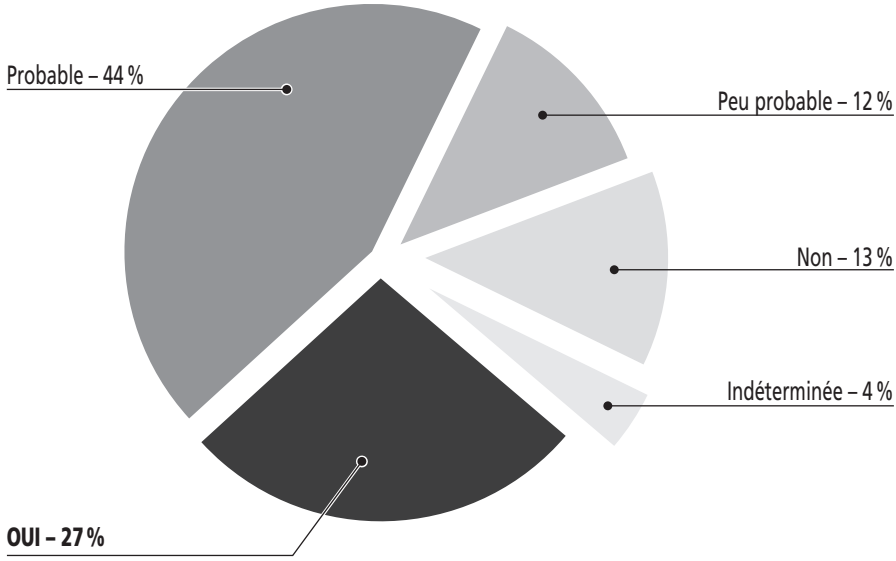
Les résultats de l'influence liée aux leviers propres à chaque placement peuvent être divisés en deux catégories. La première regroupe les placements faits dans les sociétés par actions cotées, les sociétés en commandite et les fonds de placements et obligations. La seconde est constituée des placements dans les sociétés par actions privées. Malgré les différentes formes d'influence possibles pour les sociétés par actions privées (participation directe, présence sur le CA, etc.) (tableau 5.6), il est complexe de l'établir avec certitude, car certains documents financiers pertinents (notamment les états financiers) ne sont pas disponibles. L'influence peut être déduite principalement à partir du Registraire des entreprises, permettant de connaître les présences au conseil d'administration. Considérant qu'une absence de membre à un conseil ne signifie pas automatiquement une absence d'influence, cette subdivision permet d'isoler l'importance d'une influence indéterminée importante de 19 % (figure 5.2) pour cette catégorie. La figure 5.1 montre globalement que Fondaction dispose d'une capacité d'influence par le biais de ses placements.

Comme la capacité d'influence pour les sociétés privées est plus complexe à établir, les résultats sont en demi-teintes (figure 5.2). Ce type de placement représente le quart (25,4 %) des placements de Fondaction. La difficulté d'obtenir la documentation permettant d'évaluer l'utilisation des leviers d'influence explique la part importante du niveau

« indéterminé ». Les sociétés cotées, les obligations et autres représentent 20,1 % et ces placements sont ceux caractérisés par une absence d'influence[5]. Un seul de ces placements (dans les autres) a été classé « avec capacité d'influence » sur la base de la présence d'un représentant au conseil d'administration.

Figure 5.1

Capacité d'influence de Fondaction par le biais de ses placements

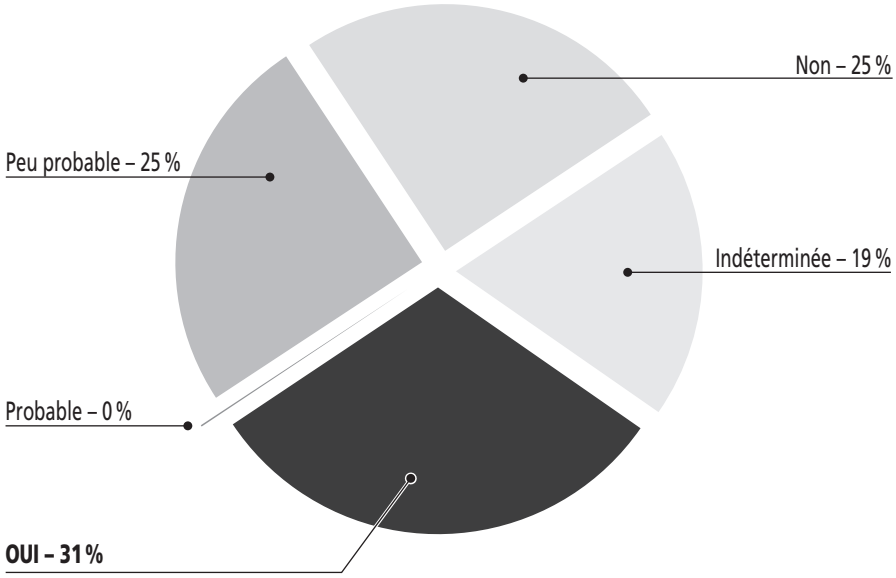


En fait, 71 % du coût total des placements de l'échantillon indique la présence ou la présence probable d'une capacité d'influence. Cette capacité concerne principalement les fonds de placement, par le biais d'ententes contractuelles[6], et les sociétés en commandite à partir du nombre restreint de commanditaires et de membres sur le conseil d'administration[7] (figure 5.1).

5. Les sociétés cotées sont à NON à 92 % et les obligations et autres le sont à 89 %.
6. La capacité d'influence de cette catégorie était probable pour 86 % de l'échantillon contre 14 % de peu probable.
7. Dans 93 % des cas des sociétés en commandite répertoriées, Fondaction a une capacité d'influence certaine (52 %) ou probable (41 %).

Figure 5.2

Influence de Fondaction par l'entremise de ses placements dans les sociétés privées



6. Les outils et les normes pour le développement durable

Suivant la théorie, un entrepreneur institutionnel a des intentions et se donne des moyens d'action. Fondaction est intervenu sur le pilier normatif en adoptant plusieurs normes liées au développement durable mais plus encore en s'associant à d'autres organisations pour promouvoir et même développer de telles normes. Il est en outre souvent cité en exemple et de ce fait devient en soi une référence, un modèle à suivre.

Au sein de plusieurs secteurs, et ce, sur le plan local et international, de nouvelles normes de développement durable ont émergé (Turcotte, Reneicke et den Hond, 2014). Plusieurs d'entre elles se chevauchent même parfois. Certaines de ces normes sont génériques et fournissent des lignes directrices sur les comportements responsables, au sens large. On peut, par exemple, penser au Pacte mondial des Nations Unies ou aux standards de rapports non financiers tels que la GRI. D'autres sont propres à certains secteurs et se concentrent sur des questions particulières, par exemple

la construction durable pour la certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Les normes sociales et environnementales ont été définies comme un ensemble de « règles prédéfinies et volontaires, des procédures et des méthodes pour systématiquement évaluer, mesurer, auditer et/ou communiquer le comportement social et environnemental et/ou la performance des entreprises » (Gilbert, Rasche et Waddock, 2011, p. 24, traduction libre).

Le respect de ces normes est de prime abord volontaire. Cela signifie que les entreprises ne sont pas contraintes par l'État de les adopter. Néanmoins, celles-ci auraient tout de même stimulé et soutenu leur développement et leur promulgation (Turcotte, Reneicke et den Hond, 2014) comme c'est le cas, par exemple, du BNQ 21000 au Québec. De plus, pour des raisons de réputation et d'accès au marché, des organisations peuvent se trouver dans l'obligation d'adopter (Turcotte, de Bellefeuille et den Hond, 2007) et de se conformer aux standards (Rasche et Kell, 2010), lesquels sont souvent complétés par des systèmes de contrôle et de certification.

Comme on peut le voir au tableau 5.7, Fondaction est associé à plus de sept normes de développement durable. Plusieurs des entreprises dans lesquelles Fondaction a investi ont elles aussi adopté de telles normes. L'établissement de normes correspond pour l'entrepreneur institutionnel à une tentative de structuration des marchés. Pour l'organisation qui l'adopte, cela implique donc des adaptations par rapport aux pratiques passées :

> *Se conformer aux indicateurs de la GRI a amené du travail supplémentaire. Documenter à partir du protocole de réponse, se faire auditer, ça mobilise beaucoup de monde. Mais cela permet d'identifier les zones à améliorer* (entrevue de Beaulieu, 2012).

> *Au début, dire à un analyste financier de profil classique, là, en plus de l'analyse financière, il faut que tu fasses une analyse de triple reddition de comptes. Ce n'était pas évident de leur faire accepter cela. Ça a bien changé depuis. Nos analystes ont des expertises en finance mais aussi des connaissances du côté social et environnemental* (répondant 9).

Fondaction a publié cinq rapports de développement durable en s'inspirant de la GRI. Le premier rapport a été produit en 2006. Fondaction est la première organisation à devenir *organizational stakeholder* de la GRI. À ce titre, il participe à la gouvernance de la GRI, notamment pour définir l'évolution de sa mission et pour contribuer au développement de son expertise. Fondaction a commandité la traduction en français de certains documents de la GRI et notamment le supplément sectoriel du secteur financier, dont les travaux ont été dirigés par Claude Normandin. Dès le début des années 2000, Neuvaction avait développé un premier outil diagnostique en DD s'inspirant notamment de la GRI. Cet outil

avait été jugé fort pertinent et innovateur par les dirigeants de l'époque de la GRI. Par la suite, Neuvaction et la GRI ont entretenu des rapports étroits et collaboré à divers projets, notamment des projets de formation. Née à l'initiative de Fondaction, Neuvaction, qui offre des formations sur l'usage de la GRI, est l'une des seules organisations au Canada à être certifiée pour la formation à la GRI. En 2010, Fondaction a été « la première institution financière québécoise faisant appel à l'épargne du grand public à demander un examen de son rapport à un auditeur indépendant et à obtenir un niveau A+ » (Fondaction, 2012). Par la suite, Fondaction a été la première institution financière en Amérique du Nord et la neuvième au monde à s'être imposée la conformité aux critères exhaustifs de la quatrième génération des lignes directrices de la GRI.

Tableau 5.7

Standards de responsabilité sociale et de développement durable adoptés par Fondaction ou le Carrefour d'économie solidaire

NOM DE LA NORME	ANNÉE D'ADOPTION	INSTIGATEUR DE LA NORME
Global Reporting Initiative (G3)	1997	La Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le PNUE
Attestation ICI ON RECYCLE !	2005	Recyc-Québec
Pacte mondial des Nations Unies	2007	Les Nations Unies
BNQ 21000	2008-2010	BNQ
FSC	2010 (édifice de Québec)	Ces organisations comprennent des groupes environnementaux, sociaux, de commerce du bois et du secteur industriel forestier
LEED-Argent		Le Conseil du bâtiment durable du Canada
Principes pour l'investissement responsable (PIR)	2011	Un groupe d'investisseurs mondiaux et le PNUE
GRI (G4)	2013	CERES et PNUE

Source : Données tirées de RDD 2012-2014.

Comme autre exemple d'une norme internationale à laquelle Fondaction adhère, mentionnons les Principes pour l'investissement responsable (PIR). L'application des PIR invite à l'utilisation des enjeux de performance environnementale, sociale et de gouvernance (dits « ESG ») dans les politiques et décisions de placement, et ce, afin « d'aligner les objectifs des détenteurs de capitaux sur les objectifs partagés par toute

la société » (Principles for Responsible Investment, 2012, traduction libre). Les PIR ont été ratifiés par 850 investisseurs institutionnels qui représentent 25 milliards de dollars américains d'actifs sous gestion. Fondaction est signataire des PIR. C'est le cas de seulement 22 autres propriétaires d'actifs au Canada, dont plusieurs fonds issus du mouvement syndical, tels que le comité syndical national de retraite Bâtirente et des régimes de pension de travailleurs et d'universités. Fondaction participe à plusieurs événements des PIR et a accueilli des représentants de cette organisation pour discuter de sujets d'intérêt communs.

Sur le plan local, avec le soutien du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), Neuvaction a collaboré avec le BNQ et une chaire universitaire pour développer un outil d'accompagnement des entreprises basé sur la norme BNQ 21000. Cela a donné lieu à un projet d'envergure, non seulement par le caractère exhaustif de l'outil, mais aussi parce qu'il a été testé auprès de 48 entreprises québécoises sous la forme de projets pilotes.

L'engagement de Fondaction dans l'application du DD a nécessité le développement de nouveaux outils : « *Un des défis auxquels Fondaction a dû faire face en matière de DD ? S'outiller. Se doter d'outils d'action* » (répondant 10). Plusieurs outils ont ainsi été développés à l'interne. Fondaction s'est doté dès 2002 de codes d'éthique s'adressant à divers groupes, administrateurs, dirigeants, cadres, employés. Pour encadrer les placements dans des entreprises, plusieurs outils d'analyse et clauses juridiques ont été élaborés ; ils ont été mentionnés dans la section précédente (voir également la première partie de l'ouvrage). Pour intervenir à l'interne, Fondaction a mis sur pied, entre autres choses, une politique environnementale, un système de gestion environnementale et de gestion des matières résiduelles, un programme d'efficacité énergétique, un plan de transport durable, une politique d'achat responsable et un référentiel d'analyse multicritère. Les critères de recrutement des membres du conseil d'administration incluent maintenant la compréhension des enjeux du développement durable.

Dans le pilier normatif peuvent également être incluses les pratiques dites exemplaires, celles qui sont considérées comme étant des modèles à suivre. Fondaction a été reconnu comme un modèle à suivre en matière de DD, comme en témoignent les nombreux prix qu'il a reçus à cet égard et qui sont listés dans le tableau 5.8. Plusieurs entreprises financées par Fondaction ont elles aussi reçu de tels prix, comme on peut le voir au tableau 5.9.

Tableau 5.8

Prix liés au développement durable obtenus par Fondaction, son président, le Carrefour financier solidaire ou ses immeubles

ANNÉE D'OBTENTION	NOM DU PRIX ET POSITION	DÉCERNÉ À	DÉCERNÉ PAR
2005	Ordre du mérite coopératif, 4e degré	Léopold Beaulieu, président-directeur général de Fondaction	Conseil québécois de la coopération et de la mutualité
2006	Titre de coopérateur de la décennie		CDR Montréal-Laval – Gala des Prix du Mérite coopératif
2012	Prix Hommage à un bâtisseur		Les Affaires et TREBORA Conseil – concours Prix du PDG Vert
2013	Nomination		Ordre du mérite coopératif et mutualiste canadien
2016	Doctorat *honoris causa*		UQAM
2007	Gala de reconnaissance en environnement et développement durable de Montréal – Mention pour le caractère participatif du projet de gestion des matières résiduelles en milieu de travail	Fondaction	Conseil régional de l'environnement, Conférence régionale des élus et Ville de Montréal
2008	Mérite du français, catégorie Langue du travail, petite et moyenne organisation		Office québécois de la langue française – Gala des Mérites du français
2008	3e prix du concours Leaders en transport durable		Centres de gestion des déplacements de Montréal
2012	Lauréat dans la catégorie Alimentation pour les évènements corporatifs		Les prix Loto-Québec pour les évènements responsables – concours Vivats
2008	3e prix du concours Leaders en transport durable	Carrefour financier solidaire	Centres de gestion des déplacements de Montréal
2010-2011	1er prix, catégorie Bâtiment	Édifice de Fondaction, à Québec, ou son architecte	Design & Build with FSC Awards
	Lauréat au concours les Mérites d'architecture de la Ville de Québec		Ville de Québec et le ministère de la Culture et des Communications
	Trophée Innovation et développement durable		Contech
	Prix d'excellence 2010		Cecobois
2014	Certification LEED Argent		Conseil du bâtiment durable du Canada

Source : Données tirées de RDD 2012-2014 ; site Internet de Fondaction, section « Info de Fondaction ».

Tableau 5.9

Prix liés au développement durable obtenus par des entreprises financées par Fondaction (2012-2013)

ANNÉE D'OBTENTION	ENTREPRISE	NOM DU PRIX ET POSITION	DÉCERNÉ PAR
2010	Technopôle Angus	Énergia 2010	Association québécoise pour la maîtrise de l'énergie
2012-2013	H2O Innovation	Prix technologies – sociétés vertes	Deloitte
	Ex-Machina	Les Mercuriades 2013, Mercure en santé et sécurité au travail	Fédération des chambres de commerce du Québec
	Enerkem	Palmarès Global Cleantech	Cleantech Group
		Mérite technologique, catégorie gestion des matières résiduelles	*Environmental Business Journal*
		Prix Florian-Bonnier 2013	Association pour le développement et l'innovation en chimie au Québec
	Bio Spectra	Prix de la catégorie moyenne entreprise, développement durable	Novae, Concours québécois en éco-conception
	Technopôle Angus	Excellence environnementale, durabilité urbaine	Global Awards

Source : Données tirées des sites Internet des entreprises concernées, section « Prix et certifications ».

7. Apprendre et théoriser le développement durable au niveau systémique

Suivant la théorie, un entrepreneur institutionnel peut agir sur les institutions en place en « théorisant » pour faire avancer son idéal. Il agit alors sur le pilier cognitif (Scott, 2008). La théorisation – qui consiste à offrir de nouvelles explications aux phénomènes – a pour avantage d'agir sur les savoirs, les croyances et les typifications sous-jacentes aux arrangements institutionnels (Scott, 2008). En effet, l'entrepreneur contribue à l'évolution d'un champ en modifiant des logiques dominantes et des critères habituellement admis de légitimité (Suddaby et Greenwood, 2005) et en « théorisant » sur l'état des choses. Strang et Meyer (1993) définissent la « théorisation » comme de l'autoréflexion, l'établissement de catégories abstraites et de modèles de relations entre les phénomènes.

Comme nous avons pu le voir précédemment, la façon dont Fondaction conceptualise le développement durable le distingue d'autres fonds de travailleurs et des entreprises privées. Ajoutons que Fondaction conçoit le développement durable non pas seulement sur le plan organisationnel, comme cela se retrouve dans les communications de la plupart des entreprises privées, mais aussi sur le plan systémique, ce qui est beaucoup plus rare. Son intention affichée est la contribution à la société, ce qui est étonnant pour un fonds de placement mais l'est moins lorsque l'on considère Fondaction comme un entrepreneur institutionnel. Cette intention est décelable dans les documents produits par l'organisation :

> La direction et le personnel de Fondaction, le réseau militant que sont les responsables de Fondaction (RF) ainsi que nos principaux partenaires sont fortement conscients de cette influence de la finance sur les pratiques économiques actuelles. […] C'est sur une volonté commune de transformation sociale, de proposition d'une nouvelle éthique de faire des affaires que repose le projet de Fondaction (RA 2006, p. 11).

> Fondaction réaffirme son intention d'agir de concert avec les communautés afin de changer les manières de faire des divers niveaux de gouvernement, des entreprises et des citoyens dans une perspective de développement durable (RA 2006, p. 40).

Avant même la mise sur pied de Fondaction, il avait été prévu qu'il intègre le développement durable à sa mission ; le concept de DD a permis à Fondaction de se projeter dans le temps et de définir ses objectifs, sans qu'il n'existe pour autant de route toute tracée pour se rendre à cette destination. L'organisation a donc dû s'engager dans un processus d'apprentissage. Ainsi, des représentants de Fondaction ont participé à un grand nombre de conférences et de formations sur le développement durable. Fondaction a aussi soutenu financièrement plus d'une cinquantaine de conférences et autres évènements de développement des connaissances en matière de développement durable et de finance responsable. À l'interne, cet apprentissage s'est décliné de plusieurs autres façons :

> *Léopold Beaulieu était revenu d'une des conférences d'élaboration du rapport Brundtland et m'a dit qu'il fallait qu'on s'oriente sur le développement durable. Il m'a mandaté de rencontrer des experts pour mieux comprendre ce qu'on pourrait faire dans ce sens-là* (répondant 9).

> *Gilles Bourque a repéré la Global Reporting Initiative comme référentiel pertinent et Claude Normandin a dirigé la production des rapports de développement durable sur cette base* (entrevue de Beaulieu, 17 juin 2015).

> *Quand on a commencé à s'orienter vers le développement durable, notre monde et moi y compris, on se demandait ce que c'était. Recycler du papier ? Pourtant aujourd'hui le monde est beaucoup plus conscientisé. La triple reddition de comptes fait maintenant partie de nos critères d'évaluation* (répondant 6).

Cet apprentissage s'est aussi fait avec le concours de parties prenantes issues de l'écosystème de Fondaction. Neuvaction sera chargée de consulter des experts et des chercheurs dans des universités québécoises pour comprendre ce qu'est le développement durable et comment le mettre en œuvre. Neuvaction, conçue au début pour faire de la formation économique au sein des entreprises et conseiller en matière d'organisation du travail, a par la suite développé une série d'outils dans le domaine du développement durable. Pour ce faire, elle s'est alliée à des experts et des universitaires et a embauché un diplômé de maîtrise en environnement. Aujourd'hui, cette organisation accompagne les entreprises dans l'élaboration de politiques d'approvisionnement responsable, réalise des ateliers de sensibilisation et offre de la formation sur la reddition de comptes en matière de développement durable. Ces réalisations permettent à l'un des interviewés d'affirmer que Fondaction est le « *laboratoire le plus intéressant de tout le secteur de la finance en ce moment* » (répondant 9).

Les citations précédentes reflètent non seulement le processus d'apprentissage de l'organisation en matière de développement durable, mais aussi son travail d'autoréflexion sur son rôle dans un ensemble plus large et sur l'influence qu'elle peut ou souhaite avoir. Elle fait référence à des partenaires, notant bien ainsi qu'elle ne conçoit pas pouvoir agir seule, qu'elle s'inscrit dans un mouvement. Elle n'hésitera pas d'ailleurs à interpeller l'État à plusieurs occasions, ce que ne font presque jamais les entreprises privées dans leur communication (Caron et Turcotte, 2009) :

> C'est pourquoi, en novembre 2005, dans le cadre d'un mémoire conjoint à la Commission parlementaire portant sur le projet de loi sur le développement durable du Québec, Fondaction, Bâtirente, la Caisse d'économie solidaire Desjardins et le Fonds de formation professionnelle ont demandé au gouvernement d'encourager l'émergence de nouvelles normes en matière de responsabilité sociale. Nous pensons que l'État devrait mettre en place, à l'intention des entreprises, une série de mesures qui leur permettraient de rendre compte des impacts économiques, sociaux et environnementaux de leurs activités (RA 2006, p. 4).

Le concept d'« externalité » est mentionné plusieurs fois dans les rapports de développement durable de Fondaction ; un tel concept est généralement absent des communications d'entreprises en matière de développement durable (Caron et Turcotte, 2009). Le concept d'externalité est issu des sciences économiques et renvoie à une dysfonction du marché qui survient lorsque les activités d'un producteur ou d'un consommateur ont un effet secondaire sur un autre agent sans que ce dernier ne fasse partie de la transaction. Lorsqu'il s'agit de coûts, on parle d'externalités négatives tandis que dans le cas de bénéfices, on parle d'externalités positives.

Par exemple, les coûts d'une pollution (en dégradation de toutes formes) ne sont pas pris en charge par le producteur, lui permettant de réduire son coût de production, et sont portés par les communautés et écosystèmes qui la subissent : « C'est le cas, par exemple, des activités produisant des GES ; on les appelle des externalités négatives » (RA 2006, p. 35).

Le concept d'externalité pose les questions de développement durable sur le plan systémique puisqu'il met en évidence les dysfonctions des systèmes économiques et réglementaires. Cette perspective systémique est manifeste dans les citations suivantes qui n'hésitent pas à relever des dysfonctions du système économique, non seulement en pointant des externalités mais aussi en cherchant à redéfinir la compréhension de ce que sont la productivité et la performance :

> La croissance future doit reposer sur des valeurs ajoutées qui intégreront de plus en plus des externalités positives plutôt que négatives, c'est-à-dire des activités économiques qui tiennent compte de leurs impacts environnementaux. Dans un premier temps, ces valeurs ajoutées consisteront à corriger les externalités négatives par le biais d'activités de recyclage et de valorisation des matières résiduelles, ou de compensation des GES. Mais parallèlement, on verra apparaître un écodéveloppement où les activités économiques intégreront en amont, dès la conception des biens et des services, les externalités positives de réduction à la source des ressources utilisées ou des matières résiduelles produites (RA 2006, p. 35).

> Le passage à de nouveaux rapports de démocratisation et de coopération doit être facilité afin de pouvoir définir les conditions d'une productivité renouvelée en vue d'un développement responsable (extrait de la mission de Fondaction, RA 2006, RDD 2006-2008 à 2012-2014).

> *Quand on regarde ce qu'on appelle la performance, il ne faut pas seulement prendre en compte le rendement du dividende. Ce qui est important est le rendement social. Quel est l'impact économique et social d'un investissement ? Pour ce faire, il faut être en mesure de découvrir des entreprises innovantes, y compris celles qui établissent des relations de qualité avec leurs employés* (répondant 4).

Ainsi, dans les cinq rapports de Fondaction, le mot *externalité* est mentionné plusieurs fois et la théorisation qui y est faite formule les questions de développement durable dans un cadre systémique. Ce sont des caractéristiques distinctives par rapport aux communications des entreprises privées généralement centrées sur des aspects internes à l'entreprise telle que l'écoefficience (Caron et Turcotte, 2009). Pourtant l'atteinte du développement durable demande des changements sur le plan systémique.

8. Les réseaux et les alliés pour le développement durable

L'entrepreneur institutionnel est un acteur qui utilise ses « compétences sociales » (Fligstein, 1997) pour obtenir la coopération des autres (Lawrence et Suddaby, 2006). L'entrepreneur institutionnel aura avantage à s'inscrire dans des réseaux avec d'autres organisations qui défendent des valeurs similaires (Hervieux *et al.*, 2010), ce qui favorisera l'apprentissage, l'innovation et la légitimité. Il gagnera aussi à s'insérer dans des réseaux d'organisations ne partageant pas nécessairement *a priori* toutes ses valeurs dans le but justement de diffuser des innovations qui incarnent ses valeurs (Caron et Turcotte, 2009 ; Callon et Ferrary, 2006). C'est ce qu'a fait Fondaction :

> Fondaction fonctionne à la manière d'une entreprise réseau à l'intérieur d'un réseau d'entreprises. L'entreprise réseau est une entreprise qui se concentre sur ses activités principales et confie à des partenaires privilégiés les activités qui font partie de leurs propres spécialités (RA 2006, p. 15).

Les partenariats qu'a établis Fondaction prennent plusieurs formes, par exemple, siéger au conseil d'administration d'une organisation, participer à divers comités de travail, opter pour une participation conjointe à des fonds aux missions particulières. La présence de représentants de Fondaction au sein de ces réseaux crée l'occasion d'échanges et de dialogue. Ainsi, Fondaction est aujourd'hui partenaire d'une trentaine d'organisations et d'initiatives.

Sur la scène internationale, comme cela a été mis en évidence dans une section précédente, Fondaction est très actif dans les réseaux internationaux de la FSR et a travaillé en collaboration avec la GRI sur plusieurs projets. Sur la scène nationale, les collaborations sont aussi nombreuses. Fondaction fait partie du CFS, un réseau de dix autres organisations[8] qui œuvrent dans le domaine du prêt et des placements. Les relations entre ces organisations et avec la CSN ne sont pas de nature hiérarchique et chacune d'entre elles est autonome, bien qu'elles aient en commun plusieurs valeurs. Ces organisations partagent les immeubles qui abritent leurs bureaux. Cet immeuble bâti sur l'horizontal avec seulement deux étages a souvent été présenté par les membres de Fondaction comme le symbole du peu de niveaux hiérarchiques dans ces organisations. Bien que certains outils développés par l'une de ces organisations aient pu inspirer le développement d'outils pour d'autres, chacune de ces organisations fonctionne de manière autonome.

8. Font partie du CFS la Caisse d'économie solidaire Desjardins, Bâtirente, MCE Conseils, Fondaction, Filaction, Neuvaction, Caisse d'économie Desjardins Le Chaînon, Développement solidaire international (DSI) et Viaction.

Filaction et Neuvaction, qui font partie du CFS, figurent parmi les organisations créées à l'initiative de Fondaction dans le but de réaliser une partie de sa mission. Filaction, un fonds créé en 2001, a pour mandat de soutenir financièrement les petites entreprises et les entreprises d'économie sociale dans les régions. Aujourd'hui, Filaction contribue à la capitalisation de 22 fonds qui s'adressent à des clientèles ciblées d'entrepreneurs (RDD 2012-2014), dont le Fonds de développement du commerce équitable au Québec (RA 2006, p. 55), le Fonds d'investissement pour la communauté noire de Montréal, le Réseau québécois du crédit communautaire et le Fonds d'investissement des femmes entrepreneures.

Autre exemple de partenariat pour des fonds spécialisés, mentionnons le FIDD. Le FIDD a été créé en 2003, conjointement avec le Fonds d'action québécois pour le développement durable, Fondaction et le Fonds de solidarité FTQ pour créer un fonds de placement consacré aux entreprises québécoises qui développent et commercialisent des technologies et des produits favorables au développement durable. Le FIDD est d'abord géré par Cycle Capital Management (CCM), un gestionnaire de fonds privés qui concentre ses investissements dans des entreprises de technologies propres et des projets d'énergies renouvelables. Puis, en 2009, FIDD devient le CCM tandis que d'autres partenaires se joignent à son financement, dont le gouvernement du Québec, à travers Investissement Québec, la Caisse de dépôt et de placement du Québec, Énergie renouvelable Brookfield, Cascades et la Centrale des syndicats du Québec (CSQ).

Fondaction va aussi s'associer à d'autres apporteurs de capitaux pour financer des projets contribuant au développement durable. Cela a été le cas notamment du Fonds Biomasse Énergie et de la Coop Carbone. Le Fonds Biomasse Énergie, lancé en mai 2015, est géré par Fondaction et offre des prêts et de l'accompagnement pour des projets d'entreprise de chauffage à la biomasse forestière résiduelle. Les trois partenaires financiers ayant permis le démarrage du Fonds Biomasse Énergie sont Fondaction (avec 10 millions de dollars de contribution), le gouvernement du Québec (10 millions) et la Fédération québécoise des coopératives forestières (200 000 $) (Fondaction, 2015b).

La Coop Carbone est une initiative de Fondaction CSN, du Mouvement Desjardins, de La Coop fédérée, de C3E et de l'AQME. La Coop Carbone offre

> aux PME, aux municipalités et aux organisations des façons innovantes de profiter du marché du carbone et de s'y conformer aux meilleurs coûts possibles, notamment grâce à sa solide expertise dans l'identification, le développement, le financement et le déploiement de projets de réduction d'émissions de gaz à effet de serre (Fondaction, 2014b).

Léopold Beaulieu est reconnu comme quelqu'un qui établit de nombreuses connexions, des liens entre des personnes, entre des organisations et entre des réseaux. Ce caractère a aussi été insufflé dans la culture de l'organisation :

> *Le PDG a beaucoup influencé l'organisation a plusieurs égards et notamment pour ce qui est de* ***réseauter****. De nos jours quand on parle des réseaux sociaux, on pense aux technologies de l'information, Facebook, LinkedIn, Twitter et compagnie. Pourtant, seulement avec un petit cahier noir pour prendre des notes, Léopold a toujours mis des gens en contact. Il m'a souvent dit va voir telle et telle personne* (répondant 9).

9. Limites et inertie

Lorsque l'objectif est d'apporter des changements au sein d'une institution dominante, la balance du pouvoir désavantage l'entrepreneur institutionnel (Caron et Turcotte, 2009). La création d'une nouvelle voie (mener le changement dans un domaine) est un processus plus exigeant que de suivre un parcours existant auquel les forces d'inertie sont favorables (Ball, 2005). Il n'est donc pas étonnant que Fondaction soit confronté à des forces d'inertie qui vont limiter ses capacités d'action et entraver la poursuite de ses objectifs.

Si le potentiel des leviers d'influence financiers traditionnels est là, il est proportionnel à l'ampleur du fonds de Fondaction. Certes, Fondaction, comme on l'a vu, jouit d'une influence considérable, au-delà des montants investis, notamment par son exemplarité. Il n'est pas rare qu'une entreprise ayant obtenu l'appui de Fondaction puisse par la suite obtenir l'appui d'autres institutions financières qui sont rassurées par l'accompagnement qu'offrira Fondaction. Ce genre d'impact est toutefois difficile à cerner, même si l'effet de levier est là :

> *Pour des entrepreneurs, obtenir du financement d'une des organisations du Carrefour solidaire va convaincre d'autres organisations d'investir aussi. C'est comme si ça rassurait les autres investisseurs, probablement à cause de l'accompagnement qui est offert* (répondant 11).

> *Il est difficile de mettre en évidence l'impact de Fondaction en matière de DD. Pourtant, on sent qu'il y en a un et qu'il est important. Au Québec, on est souvent les mêmes, seulement quelques organisations qu'on peut compter sur une poignée de main, qui font bouger les choses en matière de DD* (répondant 12).

Par ailleurs, les limites des marqueurs de reddition de comptes, même ceux assez innovateurs de la GRI que Fondaction a adoptés, se font elles aussi sentir. Ces marqueurs ne rendent pas pleinement compte

de la particularité de Fondaction. Le tableau 5.10 montre que la mission de Fondaction n'est pas pleinement couverte par les indicateurs économiques fournis par la GRI qu'il utilise.

Tableau 5.10

Comparaison entre la mission de Fondaction et les indicateurs chiffrés de sa performance économique utilisés dans ses rapports de développement durable

MISSION, OBJECTIFS, PROCÉDÉS DE CONTRÔLE	PERFORMANCE ÉCONOMIQUE EN CHIFFRES
• Créer des valeurs sociales, en plus des valeurs économiques.	• Chiffres, revenus, etc. • Implication financière des changements climatiques • Dons et commandites
• Contribuer à réguler l'activité économique pour le bien commun.	• Épargne pour la retraite • Ratio avantages-coûts pour les deux paliers de gouvernement
• Créer des emplois à haut degré de compétence et d'engagement.	• Emplois maintenus et créés

Pas étonnant que les auteurs des rapports de développement durable sentent le besoin de parler d'externalités, de déplorer celles qui sont négatives et de viser la création d'externalités positives. Par exemple, le caractère raisonnable du rendement financier et le maintien d'une taille critique pour le secteur financier sont des préoccupations névralgiques pour Fondaction (voir le chapitre 6), qui échappent toujours à la reddition de comptes :

> *Fondaction est pris entre deux tensions : celle des actionnaires qui veulent un retour et celle de sa mission. À mon avis, ce sont pourtant ces tensions qui génèrent des innovations et la créativité. C'est aussi ce qui lui confère un très beau positionnement dans le monde de la finance* (répondant 4).

Selon Dupuis (2014), l'immatériel occupe une place grandissante dans le référentiel comptable théorique. Fondaction pourrait s'inspirer de cette proposition pour envisager une reddition de comptes qui permettrait d'apprécier (ou traduirait mieux encore) sa contribution. Pour ce faire, ses pratiques de divulgation pourraient faire une plus grande place au potentiel de ses leviers d'influence et montrer de quelle façon Fondaction contribue concrètement, comme le souhaitent ses administrateurs (voir le chapitre 6), à créer des emplois à haut degré de compétence et d'engagement. La prise en compte des notions de « capital humain » et de « capital naturel » pour l'évaluation de la performance économique, à travers une triple ligne d'amortissement (Richard, 2012), met à l'avant-scène les préoccupations pour la taille critique des capitaux et la prudence dans l'utilisation de ressources

qui échappent totalement aux institutions traditionnelles. Ces capitaux sont dits immatériels parce qu'invisibles. Fondaction y trouvera certainement des pistes pour améliorer son cadrage des externalités. De cette façon, ses pratiques de divulgation pourraient contribuer à resserrer les liens entre les trois volets indissociables de sa performance – économique, social et environnemental.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons analysé l'histoire et les communications de Fondaction pour illustrer ce que fait un entrepreneur institutionnel s'étant distingué par sa contribution au projet du développement durable. Nous avons mis en évidence que Fondaction a été créé à l'initiative d'une organisation syndicale. Nous avons aussi vu que Fondaction s'est inscrit dans un champ institutionnel, celui de la finance responsable, ce qui lui permet de trouver à la fois des arguments de légitimité et des moyens d'action. Nous avons vu que l'adhésion aux principes de développement durable a contribué dès le départ à la stratégie de différenciation de l'organisation. Nous avons vu que la stratégie du Fonds lui permet de théoriser sur un idéal de société tout en se positionnant de manière particulière dans le champ de la finance responsable.

Nous avons mis en évidence le travail de théorisation effectué par Fondaction. Nous n'avons cependant pas encore décrit avec suffisamment de détails les implications de ce travail de théorisation ni comment il s'effectue lorsque la théorie avancée ne suit pas la norme dominante. Par exemple, Fondaction propose une conception systémique du développement durable, alors que la majorité des acteurs économiques en parlent sur le plan organisationnel. Dans ce contexte, la théorie avancée par l'entrepreneur institutionnel est-elle vouée à la marginalisation ? Que peut faire l'entrepreneur institutionnel pour éviter ce risque ? Est-ce une position soutenable pour une organisation financière que de mettre au cœur de sa mission le projet de société du développement durable ? Comment faire pour poursuivre une telle mission ?

Un élément de réponse à ces questions est peut-être lié à la capacité de réseautage et de développement d'outils pouvant incarner les idéaux et vision de ses leaders. Nous avons vu l'importance accordée par Fondaction au développement et à l'entretien de partenariats, de normes et d'outils. Son leadership est manifeste pour mettre en œuvre et soutenir des activités de développement de connaissances, de réseautage et de mobilisation dans les domaines du DD et de la FSR. Cela est certainement un élément clé de son influence en matière de DD, au-delà de son pouvoir comme apporteur de capitaux auprès des entreprises.

6 FONDACTION
Les impacts de 20 ans d'action

Gilles L. Bourque

Au terme de deux décennies d'activités, il est pertinent de faire le point sur les impacts socioéconomiques de ce fonds de travailleurs créé en 1995 à l'initiative de la CSN, dont les pratiques relèvent d'une vision différente de faire de la finance au Québec. Dans la mesure où il tient compte non seulement de l'aspect financier et économique des projets dans lesquels il intervient, mais aussi de l'aspect écologique et social, Fondaction joue un rôle que peu d'autres institutions financières québécoises peuvent assumer. Dans ce texte, nous nous proposons de produire une analyse quantitative et qualitative de l'évolution des investissements de Fondaction au cours des 20 dernières années, de manière à pouvoir dessiner l'identité qu'il s'est forgée au cours de cette période.

Pour une institution financière telle que Fondaction, les 20 premières années d'existence sont une période cruciale, au cours de laquelle se définissent, par expérimentation, les plus importants traits de son identité économique. Et lorsqu'une telle entreprise devient une institution marquante pour le secteur et sur le territoire dans lesquels elle intervient, on peut alors cerner plus précisément son apport à l'identité économique du secteur ou du territoire en question. Plusieurs théoriciens de l'économie, dont Robert Salais en France (Salais et Storper, 1993)

ou de la gestion dont Michael Porter (1998) aux États-Unis ont partagé l'idée selon laquelle la dynamique sectorielle de l'activité économique est essentielle à la compréhension des déterminants de la compétitivité des nations. Pour Porter, le succès d'une entreprise est rarement dû à ses seuls mérites; il relève plutôt de l'ensemble des facteurs qui ont rendu ce succès possible. Plus précisément, il souligne que le succès d'une entreprise découle en bonne partie de son appartenance à une grappe d'activités particulière, au sein de laquelle se construisent des synergies gagnantes.

Salais exprime la même idée lorsqu'il affirme que le succès économique produit par la spécialisation internationale de certains territoires s'explique par l'identité que forment les entreprises, les artisans et les acheteurs qui échangent entre eux grâce à des produits et des créneaux bien définis. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les succès de ces spécialisations ne viennent pas des grandes entreprises ou de leaders économiques, mais d'une diversité et d'une hétérogénéité d'activités économiques qui parviennent à créer une « plus-value collective » le long d'une famille de produits, entretenue par une innovation continue en leur sein. Ensemble, ces activités sectorielles définissent l'identité du territoire.

Dans ce texte, nous allons donc présenter la construction de l'identité économique de Fondaction à partir de l'évolution de ses investissements et de leurs impacts dans l'économie québécoise. Cette illustration se fera en deux temps : d'abord en soulignant la contribution de Fondaction à l'économie québécoise sur la base de quelques statistiques globales (placements, capital de développement, répartition sectorielle et régionale, impacts socioéconomiques). Dans un deuxième temps, nous chercherons à mieux cerner l'apport de Fondaction à l'identité économique québécoise en présentant ses investissements dans trois créneaux d'activité particuliers, ce qui nous permettra de définir Fondaction par ses réalisations dans ces principaux créneaux d'intervention. Mais auparavant, il m'apparaît nécessaire de commencer cette analyse par un bref portrait de l'industrie du capital de risque et de développement dans lequel évolue Fondaction.

1. L'industrie du capital de risque et de développement : un bref aperçu

Pour dresser ce portrait de l'industrie dans laquelle opère Fondaction, il est important de mieux définir les concepts, puisque les termes généralement utilisés dans l'industrie diffèrent légèrement de ceux que nous

emploierons tout au long de cette analyse[1]. Dans le domaine du financement d'entreprises, les notions utilisées sont nombreuses, ce qui confond souvent les non-initiés. Il faut en premier lieu distinguer le financement bancaire (prêt avec garanties) du financement risqué, qui comprend les formes de prêt, d'équité ou de quasi-équité sans garanties. Ces deux types de financement se distinguent évidemment des subventions gouvernementales, qui constituent des financements non remboursables. Par ailleurs, le financement risqué comporte des nuances selon qu'il s'applique dans les premiers stades de développement des entreprises ou à des stades ultérieurs de développement. Enfin, le financement en capital risqué se différencie du placement public, c'est-à-dire des placements financiers réalisés par le biais des marchés organisés (p. ex. les marchés boursiers). La distinction est fondamentale : les investissements se font directement dans les entreprises (ou dans des fonds qui investissent directement dans les entreprises) alors que les placements se font sur les marchés.

Généralement, ces types de financement ont tous le même objectif : maximiser les rendements. Cependant, au tournant des années 1970, on a vu apparaître plusieurs nouvelles institutions financières qui ont choisi d'utiliser les formes de financement du capital d'investissement (sans garanties), mais sans se limiter au seul rendement financier. Issues de la volonté des acteurs collectifs (des États ou des mouvements sociaux) de tenir compte d'un ensemble d'autres objectifs, dont celui du développement économique et de la création d'emplois, ces institutions financières sont devenues des acteurs structurants d'un écosystème financier ancré dans un territoire. Des chercheurs ont utilisé le terme *capital de développement* pour nommer ce type de finance (Mendell et Lévesque, 2003). Plus tard, la notion de « finance solidaire » s'est ajoutée pour désigner plus particulièrement les activités de financement du développement économique communautaire et des entreprises d'économie sociale, ce que la littérature anglo-saxonne spécialisée appelle le *Social Venture Capital* ou le *Community Investment*.

Dans cette optique, on peut donc définir Fondaction comme une société de capital de risque, eu égard à ses instruments de financement, mais comme un acteur du capital de développement, eu égard à ses objectifs. Même s'il utilise les instruments du capital de risque, ou en d'autres mots, même s'il fait du financement sans garanties, le rendement anticipé sur ses investissements ne vise pas seulement à maximiser les rendements financiers mais à pérenniser ses activités et celles des entreprises de son portefeuille en obtenant un rendement raisonnable pour ses actionnaires.

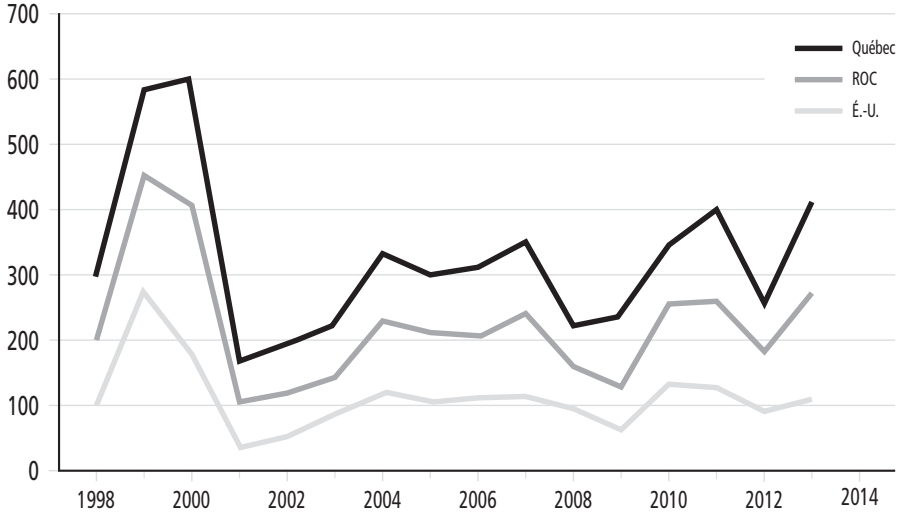
---

1. Au cours des années, l'industrie a plusieurs fois changé les termes utilisés pour distinguer ses composantes. Aujourd'hui (voir Réseau Capital, 2011), elle utilise la notion de « capital d'investissement » pour l'ensemble de l'industrie, qui comprend le capital de risque (*venture capital*) et le rachat et le capital de développement (*buyout and private equity*).

On peut d'ailleurs constater ces différences dans les statistiques de l'industrie, comme nous le verrons maintenant. Nous allons dans un premier temps comparer l'évolution de l'industrie du capital de risque québécoise avec celles du reste du Canada (ROC) et des États-Unis. La figure 6.1 nous présente leur croissance annuelle respective. On constate de prime abord que ces industries ont évolué en parallèle, apparemment affectées par les mêmes contraintes économiques globales. Toutes les trois ont pareillement été frappées par la récession du début des années 2000 et par la Grande Récession de 2008-2009. Cependant, on remarque aussi que l'industrie québécoise du capital de risque se distingue nettement par le fait qu'elle réagit moins fortement à la conjoncture, autant à la hausse, lors des phases de croissance, qu'à la baisse, lors des périodes de récession ou de ralentissement.

Figure 6.1

Évolution de l'industrie du capital de risque (1998-2013) et croissance annuelle des investissements, indice base 100 (1998)



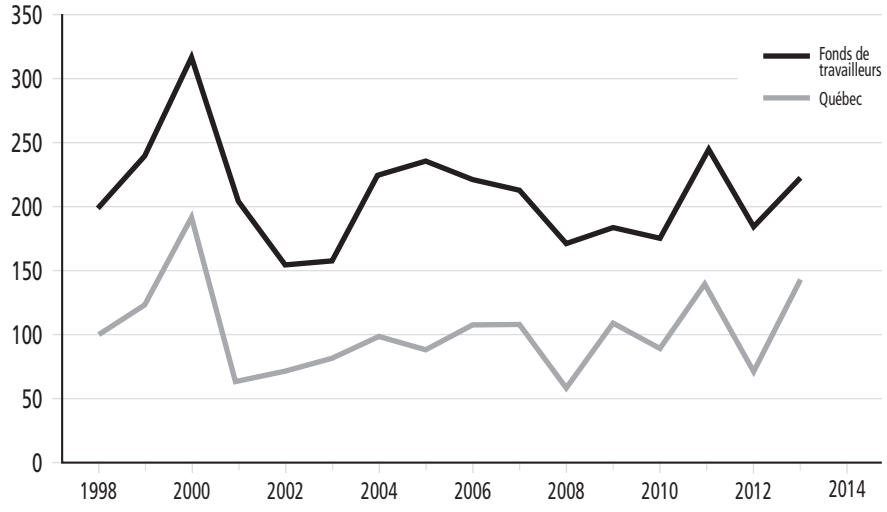
Source : États-Unis = National Venture Capital Association, <http://www.nvca.org/>; Canada et Québec = Réseau Capital, <http://www.reseaucapital.com/>.

Nous expliquons cette plus faible volatilité de l'industrie québécoise du capital de risque par le rôle exceptionnel qu'y jouent les fonds de travailleurs, comme on peut d'ailleurs le constater dans la figure 6.2,

qui distingue l'évolution de l'industrie québécoise et celle des fonds de travailleurs. La courbe de l'évolution des investissements des fonds de travailleurs, outre de montrer que la volatilité de ces derniers est moindre que celle de l'industrie québécoise, indique qu'elle réagit avec un certain décalage à la conjoncture. Autrement dit, au lieu de se départir en catastrophe de ses actifs en difficulté pendant les périodes de turbulence, les fonds de travailleurs semblent poursuivre leur soutien financier aux entreprises de leur portefeuille, quitte à dévaluer leurs actifs dans les années subséquentes. Ce que nous disent ces statistiques, c'est que des institutions financières qui profitent d'une collecte stable d'actifs auprès des épargnants, avec en outre des objectifs extrafinanciers reconnus par toutes les parties prenantes, peuvent véritablement agir comme des financiers patients et des partenaires de long terme des entreprises. On remarque également que les impacts négatifs des deux grandes périodes de récession (2000 et 2008-2009) sur la poursuite des activités des fonds de travailleurs ont été moins dommageables, mais qu'ils ont duré plus longtemps.

Figure 6.2

Évolution de l'industrie et des fonds de travailleurs au Québec (1998-2013) et croissance annuelle des investissements, indice base 100 (1998)



Source : Les statistiques de l'industrie = Réseau Capital (données non publiques); les fonds de travailleurs = les rapports annuels de Fondaction et du Fonds de solidarité.

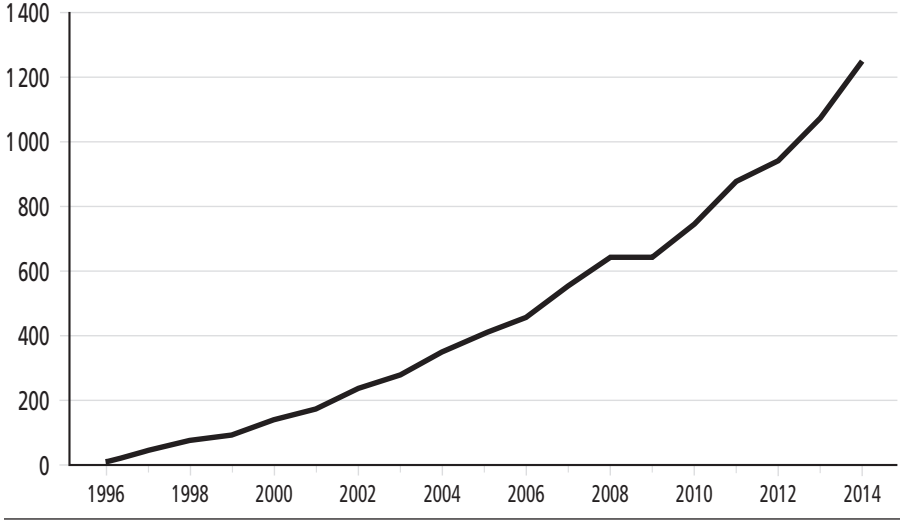
En somme, nous pouvons conclure que les fonds de capital de développement jouent au Québec un rôle de stabilisateur économique qu'aucune autre institution privée ne peut jouer. Ils portent en eux des caractéristiques d'institution d'intérêt général, contribuant à réguler l'activité économique pour le bien commun. Nous verrons dans les deux parties suivantes, en considérant l'évolution de ses investissements et ses impacts pour l'économie québécoise, comment s'exprime cette contribution dans le cas particulier de Fondaction.

2. La contribution de Fondaction à l'économie québécoise : quelques statistiques clés

La deuxième section de ce texte va nous permettre de peindre un portrait global de la contribution de Fondaction à l'économie québécoise par le biais de l'évolution d'un ensemble de variables bien documentées dans les rapports annuels[2]. Commençons par l'évolution de son actif total. Comme nous pouvons le constater à la figure 6.3, la croissance de l'actif a été assez laborieuse jusqu'en 1999. Par la suite, grâce vraisemblablement

Figure 6.3

Évolution de l'actif total (1996-2014) (en M $)



Source : Fondaction, rapports annuels et rapports de développement durable pour les années visées.

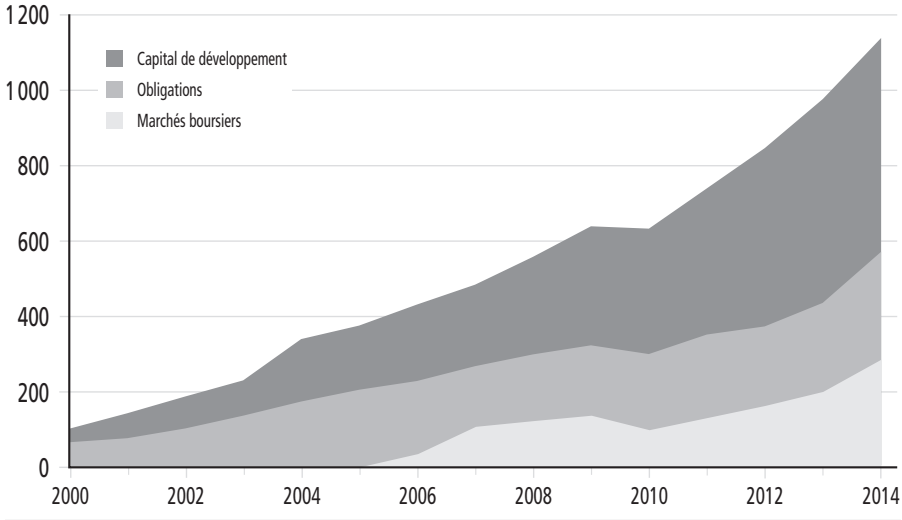
2. La période couverte se termine avec le rapport annuel 2013-2014.

au développement d'un réseau de RF de plus en plus étendu et efficace, il a connu une augmentation continue et rapide, momentanément stoppée par la Grande Récession de 2008-2009. Elle s'est ensuite accélérée jusqu'à dépasser pour la première fois la barre du milliard de dollars en 2013, pour atteindre finalement 1,26 milliard en 2014.

La figure 6.4 présente comment ont été utilisés ces actifs. Dans les premières années, avant que ne soit mise sur pied une équipe de directeurs de portefeuille en mesure de gérer les investissements directs en entreprise, ces actifs ont été placés dans des titres à revenu fixe destinés à protéger le capital, essentiellement des obligations issues d'organisations publiques. Les premiers investissements en capital de développement ont été faits en 1998 dans six PME en région (dont deux coopératives) en plus d'un premier placement dans un portefeuille d'EQPC[3]. Entre 2000 et 2005, en raison même de la loi créant Fondaction qui impose d'investir 60 % des actifs de l'année précédente en capital de développement, la répartition des actifs est restée établie à parts égales entre les obligations et le capital

Figure 6.4

Répartition des actifs (2000-2014) (en M $)



Source : Fondaction, rapports annuels pour les années visées.

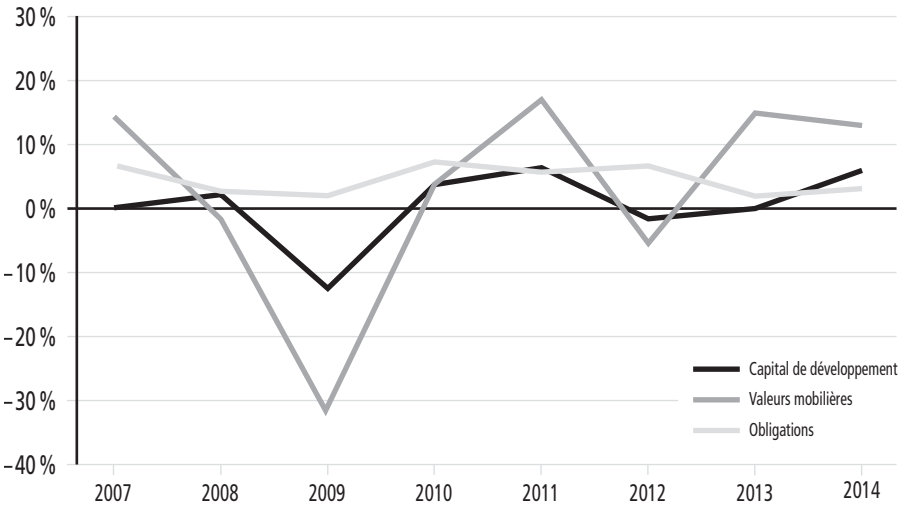
3. Le portefeuille EQPC de Fondaction est un fonds indépendant, constitué de titres d'entreprises québécoises à petite capitalisations cotées en Bourse, qui permet de diversifier son actif tout en contribuant à la liquidité de ces entreprises. Ces titres d'entreprises sont admissibles au sens de la règle du 60 %.

de développement[4]. C'est à partir de 2006 que les investissements en capital de développement ont commencé à dépasser les obligations, dans la mesure où Fondaction a alors choisi de diversifier ses placements en les répartissant entre obligations et valeurs mobilières. À partir de cette date et jusqu'en 2013, les actifs ont été répartis, en moyenne, autour de 50 % en capital de développement, de 30 % en obligations et de 20 % en titres de valeurs mobilières autres que celle à petite capitalisation.

Les rapports annuels de Fondaction n'ont commencé à indiquer les rendements selon les types d'actif qu'à partir de 2007, d'où le court échantillonnage de la figure 6.5. On y constate que les titres à revenu fixe ont parfaitement joué leur rôle de protéger le capital et d'optimiser le revenu courant, en apportant des revenus stables (les rendements ont évolué pendant cette période entre 2,5 % et 7,8 %). Le rendement du capital de développement a connu des fluctuations plus importantes. Il est néanmoins resté majoritairement positif, avec l'exception notoire d'un rendement négatif de 11,8 % en 2009, dans la foulée de la crise financière provoquée par la folie spéculative des prêts à *subprime* aux États-Unis, qui

Figure 6.5

Les rendements selon les types d'actif (2007-2014) (en %)



Source : Fondaction, rapports annuels pour les années visées.

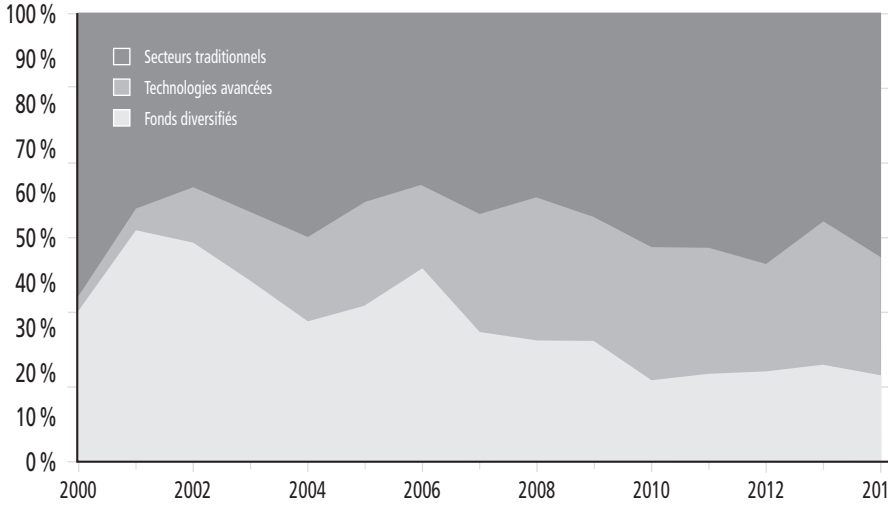
4. On comprendra que, puisque la règle du 60 % s'applique aux actifs de l'année précédente, cela se traduit par une proportion autour de 50 % pour l'année en cours de chacun des états financiers, étant donné la croissance continue des actifs.

a dégénérée en la pire crise économique depuis celle des années 1930. Enfin, comme on pouvait s'y attendre, les rendements des valeurs mobilières ont été marqués par des fluctuations considérables également. En fin de compte, cependant, leur apport en termes de diversification des actifs a été globalement positif, à l'exception encore une fois de 2009 où les rendements sont descendus à −31,2 %. Mais à cette époque, plusieurs institutions financières ont connu de pires résultats eu égard aux valeurs mobilières.

Passons maintenant au volet qui nous intéresse plus particulièrement, celui de l'évolution des activités en capital de développement. Nous allons voir, successivement, la répartition de ces activités par grand secteur et par région, pour conclure sur l'évolution de leurs impacts socioéconomiques. La figure 6.6 permet de dégager un certain nombre de constats sur la répartition sectorielle du capital de développement engagé par Fondaction. Sur une période de 15 ans, l'évolution s'est faite un peu en dents de scie; néanmoins, il est clair que les secteurs traditionnels ont représenté le principal ancrage de ses interventions dans l'économie du Québec. On peut distinguer deux périodes au cours desquelles on assiste à un rééquilibrage significatif de la répartition sectorielle.

Figure 6.6

Répartition sectorielle du capital de développement (2000-2014) (en %)



Source : Fondaction, rapports annuels pour les années visées.

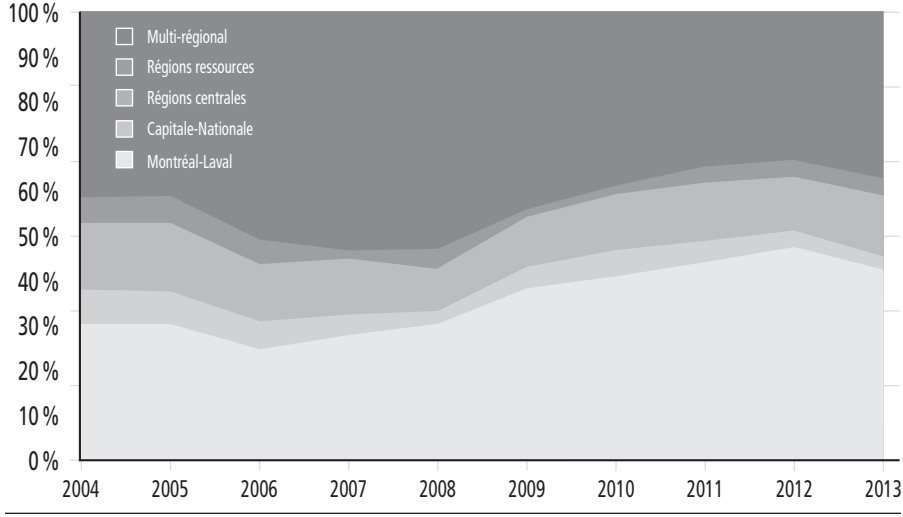
La première survient en 2001-2002 : elle découle des premiers investissements réalisés dans des fonds spécialisés diversifiés (p. ex. Novacap ou la société en commandite FIMC) et de la création des premiers fonds partenaires (p. ex. Filaction). Ces premiers investissements stratégiques ont momentanément changé la répartition sectorielle (au profit des fonds diversifiés), comme le montre la figure 6.6. La deuxième période recouvre les années 2006 à aujourd'hui. Elle découle d'une réorientation de l'équipe de l'investissement (entrevue de Morin, 2012) qui renouvelle ses priorités et apporte de nouveaux horizons d'investissements par le biais de fonds spécialisés et de nouveaux fonds partenaires. Nous mettrons en perspective plus loin le contexte de cette période, lors de la présentation des résultats de la figure 6.8. Entre 2006 et 2014, les secteurs traditionnels se maintiennent autour d'une moyenne de 47 % du portefeuille alors que la part des fonds diversifiés diminue progressivement, en passant définitivement sous la barre des 20 %, au profit des technologies avancées, qui atteignent un plafond de 33 % en 2013.

La répartition régionale des interventions du portefeuille est présentée à la figure 6.7. Elle ne couvre que les années 2005 à 2014, puisqu'avant 2005, les statistiques publiées dans les rapports annuels de Fondaction n'englobaient que les investissements directs du portefeuille. Ainsi, en tenant compte du fait que les fonds partenaires et spécialisés interviennent sur l'ensemble du territoire du Québec, on peut dresser le portrait suivant de l'évolution de la répartition régionale des activités d'investissement. La grande région Montréal-Laval, qui représente le cœur de l'activité économique québécoise, a été le territoire le plus favorisé par les interventions de Fondaction. De 2005 à 2014, sa part est passée de 30 à 42 %, pour une moyenne de 36 % (en valeur des investissements). En moyenne, les régions centrales (qui comprennent l'Estrie, l'Outaouais, Chaudière-Appalaches, Lanaudière, les Laurentides, la Montérégie et le Centre-du-Québec) ont représenté autour de 13 % des investissements, suivies par la région de la Capitale-Nationale (5 %) puis par les régions ressources (les sept autres régions du Québec) avec 4 %. Les 42 % restant des interventions ont été réalisées par les fonds partenaires et spécialisés. Nous allons conclure cette partie en présentant l'évolution des impacts socioéconomiques de Fondaction. D'entrée de jeu, signalons que ces impacts sont généralement sous-estimés. En effet, Fondaction n'a pas les données complètes de chacune des entreprises des portefeuilles de tous les fonds partenaires et spécialisés dans lesquels il a des participations. Les études d'impact se limitent donc à recueillir les données des investissements directs de Fondaction (et plus récemment aussi celles de Filaction) afin de procéder aux simulations économétriques réalisées par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ). Ces simulations permettent de connaître les impacts directs et indirects des investissements et des activités des entreprises du portefeuille de Fondaction,

sur la base desquels on peut calculer les emplois sauvegardés, maintenus et créés, les valeurs ajoutées générées (dont la masse salariale) ainsi que les revenus fiscaux reçus par les gouvernements. Pour les impacts sur les emplois, il est relativement facile de faire des estimations globales sur la base d'une extrapolation des résultats découlant des activités des fonds partenaires et spécialisés.

Figure 6.7

Répartition régionale du capital de développement (2004-2014) (en %)



Source : Fondaction, rapports annuels pour les années visées.

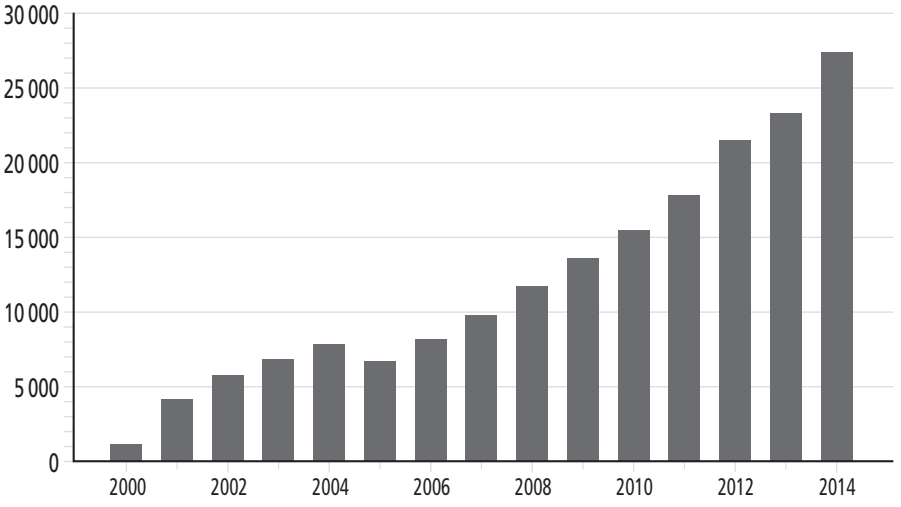
La figure 6.8 présente l'évolution des impacts sur les emplois[5]. À l'exception de l'année 2005, la croissance de ces impacts a été forte, franchissant la barre des 5 000 emplois dès 2002 puis celle des 25 000 emplois en 2014, pour une croissance annuelle moyenne de 11 %. Pour chaque million d'actif, l'impact sur les emplois s'est traduit par le maintien ou la création de 7 emplois, en 2000, et de 21,7 emplois en 2014. Cette augmentation illustre bien le degré d'efficacité et de maturité atteint par Fondaction au cours des plus récentes années. Une explication est ici nécessaire pour la décélération subite et importante de 2005. En fait, il faut parler de deux années (2005 et 2006) au cours desquelles le portefeuille de Fondaction

5. À partir de 2006, ces chiffres incluent les extrapolations découlant des activités des fonds partenaires et spécialisés.

a été directement affecté par les impacts négatifs d'une hausse de la devise canadienne et des prix énergétiques internationaux. Très présent dans des secteurs manufacturiers fragiles (transformation du bois, meuble, alimentation), Fondaction a été frappé de plein fouet par cette hausse du dollar canadien et a dû, pendant deux ans, mobiliser tous ses efforts pour consolider son propre portefeuille. Cette situation a renforcé la nécessité pour Fondaction de procéder à une restructuration importante de l'équipe de l'investissement, à laquelle nous avons fait référence précédemment, afin de renouveler ses priorités et créer de nouveaux horizons d'investissement. De toute évidence, et les statistiques le montrent, cette restructuration semble avoir porté des fruits pour les années qui ont suivi.

Figure 6.8

Emplois maintenus et créés (2000-2014)



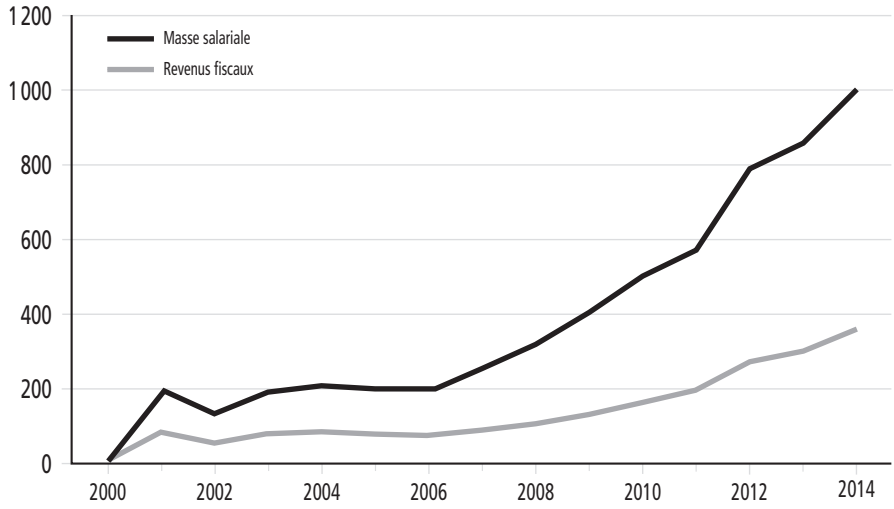
Source : Fondaction, rapports annuels pour les années visées.

Les impacts au regard des valeurs ajoutées (représentées ici par la masse salariale) et des revenus fiscaux pour les gouvernements sont aussi très intéressants à souligner. Ce que nous rapporte l'évolution des deux variables de la figure 6.9, c'est qu'il a fallu attendre les années 2007 (pour la valeur ajoutée) et 2009 (pour les revenus fiscaux) pour que les activités de Fondaction expriment un véritable changement d'échelle de leurs impacts sur les valeurs ajoutées (et, par extension, les revenus fiscaux pour les gouvernements). Cela souligne encore une fois ce moment charnière,

au milieu des années 2000, où Fondaction procède à un renouvellement de ses priorités d'investissement. À partir de ce moment, les valeurs ajoutées passent de 200 millions à 1 milliard de dollars en à peine huit ans, ce qui se répercute automatiquement par la suite sur les revenus fiscaux perçus par les gouvernements (multipliés par quatre en six ans[6]). Cette croissance plus rapide de la valeur ajoutée démontre l'efficacité des nouvelles stratégies d'investissement, en l'occurrence la volonté de créer des emplois de qualité en ciblant des entreprises dotées d'emplois à haut degré de compétences et d'engagement.

Figure 6.9

Les impacts sur la valeur ajoutée et les revenus fiscaux (2000-2014) (en M$)



Source : Fondaction, rapports annuels pour les années visées.

6. Cette hausse des revenus fiscaux a largement compensé la hausse des dépenses fiscales associée aux crédits d'impôt supplémentaires de 10 % accordés aux achats d'actions de Fondaction par le gouvernement du Québec à partir de 2009. Pour ce dernier, la dépense fiscale supplémentaire (autour de 15 millions de dollars par année) se traduit par des revenus fiscaux perçus, pour 2014 seulement, de 172 millions supplémentaires à ce qu'ils étaient en 2008, avant l'instauration des nouveaux crédits. Pour la période de 5 ans (2009-2010 à 2013-2014), la dépense supplémentaire de 82 millions de dollars aurait entraîné une hausse des revenus fiscaux de 475 millions, soit 5,8 fois la somme investie.

Mais les chiffres sur les revenus fiscaux des gouvernements ne font pas ressortir les véritables impacts des activités de Fondaction. Sur ce plan, l'analyse plus pointue des retombées fiscales attribuables à Fondaction, développée par un chercheur de l'Institut de recherche en économie contemporaine (IRÉC), permet de donner l'heure juste. La méthodologie utilisée par l'IRÉC (reprise de la méthode développée par Investissement Québec) permet de déterminer la part des revenus fiscaux attribuables à l'apport de Fondaction. Selon cette étude, pour l'année 2013-2014, les recettes fiscales et parafiscales s'élèvent respectivement à 35,5 millions de dollars et 53,2 millions pour le gouvernement du Québec et à 20,1 millions et 10,9 millions pour le gouvernement fédéral. Pour la même année, le coût pour le gouvernement du Québec du crédit d'impôt (ou de la dépense fiscale) s'élève à 49,5 millions de dollars alors que le crédit d'impôt du gouvernement fédéral entraîne une dépense de 29,7 millions. Sur la base de ces chiffres, on peut conclure que le rapport avantages-coûts pour le gouvernement du Québec s'établit à 1,77 pour l'année financière 2013-2014. Autrement dit, pour chaque dollar octroyé en crédit d'impôt, le Québec a récupéré 1,77 $ dans la même année. Pour le gouvernement fédéral, le rapport avantages-coûts a été plus faible, soit 1,04. Néanmoins, il indique que le gouvernement a récupéré, dans la même année, légèrement plus en recettes fiscales et parafiscales que la valeur des crédits d'impôt qu'il a octroyés aux épargnants québécois qui ont contribué à Fondaction.

En somme, on peut conclure de cette présentation, sur la base de quelques statistiques clés, que la contribution « matérielle » de Fondaction à l'économie québécoise est plus que satisfaisante. Ses investissements en capital de développement (50 % de ses actifs) signalent des impacts croissants sur les emplois et les valeurs ajoutées. Ses placements en titres à revenu fixe (30 % des actifs, essentiellement des obligations issues d'organisations publiques) jouent par ailleurs un rôle significatif destiné à protéger le capital tout en participant au bien commun. Tout au long de ces 20 ans d'action, ce sont les secteurs traditionnels (les ressources primaires, le manufacturier et les services) qui ont constitué les secteurs privilégiés d'intervention de Fondaction. Malgré le choc brutal qu'ont connu ces secteurs dans le milieu des années 2000, frappés de plein fouet par une hausse de la devise canadienne, Fondaction a renforcé sa résilience. Les statistiques le montrent, les activités de Fondaction ont par la suite connu un véritable changement d'échelle au regard de ses impacts sur les valeurs ajoutées et, par extension, les revenus fiscaux pour les gouvernements. Cette croissance illustre le succès de ses nouvelles stratégies d'investissement, le degré d'efficacité et de maturité atteint par son équipe de l'investissement et sa volonté de créer des emplois de qualité.

3. La contribution de Fondaction à l'identité économique québécoise : trois créneaux privilégiés

L'apport de Fondaction à l'économie québécoise va au-delà de ces quelques statistiques, même si elles sont fort éloquentes. Comme nous le relevions en introduction, pour une institution financière telle que Fondaction, les 20 premières années d'existence sont une période cruciale, au cours de laquelle se dessinent, par expérimentation, les plus importants traits d'une identité économique propre. Et lorsqu'une telle entreprise devient une institution marquante pour le secteur et le territoire sur lesquels elle agit, on peut alors cerner plus précisément son apport à l'identité économique du secteur ou du territoire en question. Pour y arriver, nous avons choisi trois créneaux d'activité, notion plus large que celle de secteur, qui contribuent chacun à sa manière à faire de l'économie québécoise ce qu'elle est, qui vont nous permettre de qualifier la contribution de Fondaction à l'identité économique du Québec. Ces choix sont ceux des « services financiers et d'assurance », de l'« économie sociale et solidaire » et enfin du créneau des « technologies propres et des entreprises aux pratiques durables ». Nous allons montrer le caractère stratégique de chacun d'eux au Québec ainsi que l'apport de Fondaction.

3.1. Services financiers et d'assurance

On connaît tous l'importance de la finance dans l'économie actuelle. Aucune économie nationale ne peut connaître son plein développement sans un système financier complet et efficace, bien ancré dans le territoire, au service des entreprises de l'économie réelle. Tant que l'industrie financière ne dépasse pas un certain poids, elle agit même comme un important levier économique. Cependant, il est maintenant admis (Arcand, Berkes et Panizza, 2012 ; Creel, Hubert et Labondance, 2014 ; Cournède, Denk et Hoeller, 2015) que lorsque le degré de financiarisation d'une économie atteint une taille critique, au-delà de laquelle aucune amélioration des performances économiques ne semble possible, on peut s'attendre à ce que cet écosystème financier s'engage dans un processus de dégénérescence, en bonne partie parce qu'il s'autonomise de l'économie réelle. Dans de tels cas, le système risque de s'emballer, de connaître un excès d'instabilité financière et de s'effondrer.

L'industrie québécoise des services financiers et d'assurance, en générant environ 6,2 % du PIB du Québec, n'a heureusement pas dépassé cette taille critique. Elle compte autour de 160 000 emplois, dont 100 000 à Montréal (dans près de 3 000 entreprises) et 22 000 dans la Capitale-Nationale (avec 370 entreprises), autre place forte du secteur au Québec,

avec des actifs sous gestion s'élevant à plus de 800 milliards de dollars[7]. Montréal joue un rôle majeur dans l'écosystème financier québécois. En plus de regrouper toutes les grandes expertises liées aux services financiers modernes, on trouve dans la métropole près de 250 caisses de retraite, de tailles variées, dont la CDPQ et Investissements PSP (caisses de retraite des fonctionnaires du fédéral), qui gèrent des actifs de centaines de milliards de dollars. Montréal a développé un système de transaction et une expertise centrale sur les produits dérivés centrés sur les transactions boursières, qui n'ont pas été sans faciliter l'instauration des premiers marchés du carbone au Canada[8]. La région de la Capitale-Nationale joue, pour sa part, un rôle de leader dans le domaine de l'assurance, regroupant les sièges sociaux de la plupart des grandes mutuelles d'assurance de propriété québécoise. On trouve aussi dans cette région le siège social de plusieurs des grandes institutions financières collectives du Québec, dont Desjardins, ainsi que les organismes et sociétés d'État tels qu'Investissement Québec, la Financière agricole et l'Autorité des marchés financiers.

Si l'on considère les investissements de Fondaction dans les fonds partenaires et spécialisés comme une contribution à l'industrie des services financiers hors des marchés publics, on peut dire que la part de ce créneau dans le capital de développement de Fondaction est majeure. Mais sa contribution à cet écosystème financier va bien au-delà de son poids financier. La principale caractéristique de cette contribution est celle d'avoir apporté une plus grande « biodiversité entrepreneuriale » à cet écosystème. En tant que financier responsable et solidaire, Fondaction a en effet grandement contribué à accroître la diversité d'intérêts dans l'industrie. Cet apport n'est pas sans lien avec le fait que Fondaction a pu collaborer avec un réseau d'institutions créées par la CSN ou sous sa propre impulsion et regroupées depuis 2005 au Carrefour financier solidaire. La synergie plutôt exceptionnelle à l'œuvre dans ce réseau, qui repose sur « la recherche de la mise en commun d'un savoir-faire, d'une expertise et d'une autre manière de penser et de faire le développement économique » (Lévesque *et al.*, 2014, p. 29), a permis à Fondaction

7. Les données de ce paragraphe sont tirées de Savard (2015), de Bourque et Bérard (2013), de Québec International (2017) ainsi que du site Internet de Finance Montréal (http://www.finance-montreal.com/).

8. Le Marché climatique de Montréal (MCeX), la première Bourse volontaire de carbone à être mise en place au Canada en juillet 2006, est né d'un partenariat entre la Bourse de Montréal (qui est la seule Bourse canadienne de produits dérivés) et la Chicago Climate Exchange (CCX). L'année suivante, le MCeX annonçait le lancement de son premier produit dérivé : un contrat à terme sur les droits d'émissions de GES. Par ailleurs, c'est en 2011 que le gouvernement du Québec adopte le règlement concernant le système de plafonnement et d'échange des droits d'émissions de GES, basé sur les règles établies par la Western Climate Initiative (WCI), le premier au Canada.

de participer activement à la conceptualisation et à la mise en place des outils essentiels à l'émergence d'une finance responsable et solidaire au Québec.

C'est d'ailleurs à l'initiative de Fondaction que fut réalisé en 2006 le premier portrait de la FSR au Québec. En 2010, Fondaction contribue, à titre de membre fondateur, à la création de CAP Finance, le Réseau de la finance solidaire et responsable. En tant qu'institution financière responsable, Fondaction a été un pionnier dans le domaine de la triple reddition de comptes : première institution de détail à produire un rapport de développement durable selon les normes de la GRI, à obtenir le statut d'*organizational stakeholder*, à atteindre le niveau A+ pour son rapport, qu'elle détient depuis 2010, et finalement pour avoir été en 2014 la première institution financière en Amérique du Nord à s'être assujettie aux normes les plus élevées de la 4e génération des lignes directrices de la GRI. Le rayonnement de la contribution de Fondaction au développement d'une finance plus responsable s'est étendu au-delà de la frontière du Québec. Fondaction a en effet participé à plusieurs initiatives internationales, dont la création des Rencontres du Mont-Blanc et de l'Ai2L. Créée avec des partenaires français (dont la grande mutuelle de l'assurance Macif et le Crédit Coopératif), cette association a financé la Chaire du logiciel libre (basée à l'UQAM), qui est vouée au développement d'outils logiciels au service de la finance sociale et solidaire. On pourrait ajouter à ce bref tableau la création de DSI, qui offre une expertise technique de coopération dans les domaines de la finance et des services-conseils à l'échelle internationale, plus particulièrement dans les pays de l'Amérique centrale et du Sud. En somme, on peut affirmer que Fondaction joue un rôle remarquable, ici et ailleurs, pour contrebalancer les effets pervers d'une financiarisation trop grande, telle qu'évoquée en introduction de cette section (encadré 6.1).

Encadré 6.1
Le Fonds Biomasse Énergie

Le Fonds Biomasse Énergie, créé en 2015 en partenariat avec le gouvernement du Québec et la Fédération québécoise des coopératives forestières (FQCF), est le tout dernier né des fonds partenaires de Fondaction (créé en 2015). Destiné au développement de la filière du chauffage à la biomasse forestière résiduelle, ce fonds est doté de 20,2 millions de dollars (à hauteur de 10 millions d'Investissement Québec et de Fondaction et de 200 000 $ de la FQCF) pour stimuler le développement du chauffage à la biomasse des bâtiments institutionnels, qui sont encore aujourd'hui parmi les derniers utilisateurs de mazout sur le territoire québécois. Rappelons que la biomasse forestière est une source d'énergie renouvelable produite à partir

de matières organiques qui présente un grand potentiel en termes de développement économique et de création d'emplois pour le Québec, en particulier dans les régions ressources. Le Fonds Biomasse Énergie jouera un rôle crucial pour financer la réalisation de plusieurs projets, en offrant à des clients intéressés des projets clés en main où des coopératives prendront en charge les activités de la chaufferie et vendront des kilowattheures à des utilisateurs. Ces projets permettront de diminuer la dépendance du Québec aux énergies fossiles, de stimuler l'emploi à l'échelle locale et de contribuer à la diversification économique de l'industrie forestière.

3.2. Économie sociale et solidaire (ÉSS)

On ne peut parler de Fondaction sans aborder l'économie sociale et solidaire. Au Québec, ces pratiques remontent au milieu du XIXe siècle. Mais ce n'est qu'à l'occasion du Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996 que les coopératives, les mutuelles et les associations ont été reconnues comme parties prenantes d'un même ensemble de pratiques économiques connu sous l'appellation de l'économie sociale[9]. Cette sphère d'activité économique, qu'on peut diviser en quatre composantes (les coopératives, les mutuelles, les associations ayant des activités économiques et les fonds de travailleurs), englobe tous les secteurs d'activité. Les composantes relatives aux coopératives et aux mutuelles comptent 3 300 entreprises (dont 39 mutuelles), regroupent 8,8 millions de membres (particuliers et entreprises), fournissent 92 000 emplois et affichent 25,6 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Pour la composante des associations (OBNL), le Québec en comptait 57 070 en 2011, mais on estime qu'environ 10 000 d'entre elles avaient des activités économiques. Si l'on exclut les collèges d'enseignement et les hôpitaux qui peuvent avoir le statut d'OBNL, les associations au Québec avaient des revenus s'élevant à 16,9 milliards de dollars en 2003. Finalement, en ce qui concerne les fonds de travailleurs, on parle de deux organisations économiques avec près de 12 milliards de dollars d'actif, dont la moitié en capital de développement investi auprès des PME québécoises, avec plus de 700 000 actionnaires, et dont les activités auraient contribué à maintenir et à créer autour de 150 000 emplois.

L'économie québécoise est ce qu'elle est aujourd'hui en bonne partie parce que des millions de coopérateurs et de membres d'associations de toutes sortes, dont des syndicats, ont contribué à bâtir une sphère d'activité qui leur appartient et dans laquelle ils se reconnaissent. Les impacts et

9. Les données de ce paragraphe sont tirées de Lévesque *et al.*, 2014.

l'influence de l'ÉSS va bien au-delà de sa part matérielle dans l'économie québécoise, qu'on situe quelque part entre 8 et 10 %. En raison de son poids dans certains secteurs stratégiques (finance, assurance, agriculture, petite enfance, etc.), des nombreuses organisations intermédiaires dont elle s'est dotée et, surtout, des nombreux réseaux de partenariats avec les divers acteurs sociaux, économiques et politiques, y compris les acteurs étatiques, l'ÉSS a grandement contribué à démocratiser la vie économique québécoise et à créer des forces de cohésion sociale. Les nombreux outils de développement économique qu'elle a créés (p. ex. Desjardins, La Coop fédérée ou les fonds de travailleurs), ou qu'elle a contribué à mettre sur pied (p. ex. la CDPQ), sont véritablement au cœur du modèle québécois de développement.

La contribution de Fondaction à l'ÉSS n'est pas étrangère à la longue tradition d'engagement de la CSN auprès du mouvement coopératif et, plus récemment dans son histoire, à sa volonté de contribuer au développement d'une économie solidaire et responsable. Les outils collectifs mis sur pied à l'initiative de la CSN, dont il a été question dans la section précédente, sont l'aboutissement de ces engagements. Pour Fondaction, lorsqu'on inclut dans ce créneau de l'ÉSS les fonds partenaires gouvernés par les organisations et entreprises d'ÉSS, ou qui leur sont destinés, on peut dire que sa part dans le portefeuille s'élève à près de 23 %. Du côté des fonds d'investissement, les principaux bénéficiaires des investissements de Fondaction sont Filaction (encadré 6.2) et ses réseaux de fonds, la Société de développement Angus et la Fiducie du Chantier de l'économie sociale. En ce qui concerne les organisations et entreprises, on peut relever des exemples tels que la mutuelle d'assurance SSQ, La Coop fédérée, le Théâtre le Diamant et tout un ensemble de petites et moyennes organisations dans une multitude de secteurs et de régions au Québec[10]. Le rôle crucial qu'a pu jouer Fondaction dans certains secteurs ou créneaux (le secteur financier, le créneau des coopératives ambulancières ou des coopératives forestières) doit être souligné à sa juste valeur. Enfin, même si les engagements de Fondaction et de ses représentants dans les organisations représentatives (p. ex. le Conseil de la coopération ou le Chantier de l'ÉS) et dans les initiatives citoyennes (p. ex. les Ressourceries ou les Valoristes) de l'économie sociale et solidaire sont difficiles à quantifier, ils n'en restent pas moins la preuve concrète de son soutien indéfectible à cette sphère d'activité.

10. Si l'investissement de 50 millions de dollars dans Agropur (réalisé dans l'année financière 2014-2015) était comptabilisé, la part de l'ÉSS s'élèverait à 31 %.

Encadré 6.2

Filaction

Filaction, le fonds pour l'investissement local et l'approvisionnement des fonds communautaires, est né en 2001 grâce à l'initiative de Fondaction. Sa mission est de contribuer à préserver, à maintenir et à créer des emplois de qualité. Ses préoccupations : la démocratisation économique, la participation citoyenne, la solidarité et le développement durable. C'est un outil de développement qui s'adresse aux PME québécoises de toutes les sphères d'activité, particulièrement du milieu culturel, de l'économie sociale (coopératives, OBNL) et du développement durable, en soutenant leurs initiatives. Filaction est souvent la « clé de voûte » de ces initiatives, car il permet le bouclage d'un montage financier complexe et atypique en prenant en charge la partie non finançable par les autres intervenants. Filaction investit dans 16 fonds dédiés, dont les 12 fonds FemmEssor dans autant de régions du Québec, le Fonds Commerce équitable ainsi que les Fonds Afro-entrepreneur et Mosaïque, qui s'adressent aux entrepreneurs des communautés culturelles.

3.3. Technologies propres et entreprises aux pratiques durables

À proprement parler, on ne retrouve pas dans le système de classement industriel un secteur d'activité des « technologies propres ». Ce créneau relève plutôt d'une multitude de secteurs différents. D'où, d'ailleurs, leur difficulté à se structurer correctement, même si les entreprises qui en font partie sont au cœur de l'économie à faible intensité carbone qui devrait émerger au cours des prochaines décennies. Le Québec dispose néanmoins d'atouts considérables qui pourraient lui permettre de se positionner favorablement dans ce créneau en croissance rapide. Il peut en effet compter sur une importante activité de recherche et de développement (pensons à l'Institut de recherche d'Hydro-Québec [IREQ], d'où sont sorties plusieurs innovations majeures dans le créneau des piles et des moteurs électriques), sur un bassin d'entrepreneurs créatifs et sur des entreprises prometteuses dans certains créneaux tels que la biomasse et le traitement des matières résiduelles, l'efficacité énergétique, la mobilité durable, le traitement des sols contaminés, ainsi que le traitement et l'assainissement des eaux. Le créneau des technologies propres comprendrait plus de 1 000 organisations, soit environ 500 entreprises innovantes (dont 94 % sont des PME et 70 % sont actives à l'international), près de 200 organisations de recherche et développement ou de transfert technologique, plus de 30 000 emplois et des revenus totaux de 10,7 milliards de dollars en 2011[11].

11. Les données de ce paragraphe sont tirées de Écotech Québec, 2014.

Étant un secteur d'activité en émergence, donc en mode de structuration, ses frontières restent floues. En l'occurrence, nous parlerons ici plus particulièrement de la contribution de Fondaction au créneau des « technologies propres et des entreprises aux pratiques durables ». Ce créneau comprend l'immobilier vert développé par le Technopôle Angus, les divers fonds du groupe Cycle Capital ainsi que le fonds sur la biomasse dont nous avons parlé précédemment (encadré 6.1). Il regroupe également plusieurs PME du portefeuille de Fondaction qui sont e n train de construire des plateformes de production et d'innovation dans leur domaine respectif. Il vaut la peine de présenter quelques-unes de ces PME : **H2O Innovation**, de Québec, qui conçoit, fabrique et implante des systèmes intégrés sur mesure de traitement des eaux pour de multiples marchés aux États-Unis, au Canada et à l'international (l'entreprise se retrouve parmi les plus performantes au Canada dans les technologies propres en se classant au palmarès TSX Croissance 50, au Profit 500 ainsi qu'aux Technologie Fast 50 et 15, sociétés vertes de Deloitte) ; **Enerkem**, issue de la Chaire de recherche de l'Université de Sherbrooke en carburants renouvelables, qui a développé une technologie permettant de convertir en biocarburant ou en chimie verte des matières résiduelles urbaines, telles que des déchets industriels, commerciaux et institutionnels triés de même que des débris de construction et de démolition non recyclables (Enerkem a déjà une usine de production de 38 millions de litres à Edmonton en Alberta, une en construction à Varennes ainsi que des projets en Europe, aux États-Unis et en Chine) ; **CONTACT Signature**, une division de CONTACT, coop de solidarité de Saint-Elzéar-de-Bonaventure, dans la Baie-des-Chaleurs, qui fabrique du revêtement de bois extérieur à partir d'épinette locale certifiée FSC, garantissant une utilisation responsable des ressources forestières.

Au total, ce créneau représente 21 % des investissements en capital de développement de Fondaction[12]. C'est donc à juste titre que Fondaction peut s'afficher comme un joueur important dans ce domaine. Parmi les projets structurants auxquels il participe, il faut souligner celui de la Coop Carbone, qui vise à permettre aux organisations de réduire leur consommation d'énergies fossiles et leurs émissions de GES, et dont Fondaction est l'un des membres fondateurs. Nous y reviendrons plus en détail dans l'encadré 6.3.

Les engagements financiers de Fondaction dans ce créneau d'activité lui permettent de jouer un rôle majeur sur la soutenabilité de long terme de l'économie québécoise. En effet, au fur et à mesure qu'il deviendra prioritaire pour tous d'agir sur les changements climatiques et sur leurs

12. Notons que les investissements récents de Fondaction dans le fonds Teralys Capital (dont une des spécialisations est le créneau des technologies propres) ainsi que dans Énergère, qui offre des solutions novatrices afin d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments, ne sont pas inclus dans notre calcul puisqu'ils ont été faits après la fin de la dernière année financière.

impacts, la notion même de productivité devra se modifier : il ne s'agira plus seulement de produire plus avec moins, ou de produire plus de valeurs ajoutées. La transition énergétique de l'économie exigera à plus ou moins court terme une productivité durable, c'est-à-dire un modèle d'affaires qui permettra de produire moins d'externalités négatives ou de générer plus d'externalités positives. Pour y parvenir, les entreprises devront obligatoirement intégrer la dimension environnementale dans leurs analyses, au même titre que le travail et le capital, en misant sur les technologies propres. Les investissements de Fondaction jouent d'ores et déjà un rôle clé dans ce processus de transition des entreprises en faisant du créneau des « technologies propres et des entreprises aux pratiques durables » l'un des fondements de ses interventions.

Encadré 6.3
Coop Carbone

Le cas de la Coop Carbone est emblématique de l'engagement de Fondaction dans le domaine des technologies propres et des pratiques durables. Cette coopérative a été créée à l'initiative de cinq membres fondateurs : Fondaction, le Mouvement Desjardins, La Coop fédérée, l'AQME et le Centre d'excellence en efficacité énergétique (C3E). Forte de l'acquisition de la firme-conseil Écoressources, la Coop Carbone offre une solide expertise dans l'identification, le développement, le financement et le déploiement de projets de réduction d'émissions de GES ainsi que du service-conseil en économie des ressources naturelles, en agroalimentaire et en environnement. Outre ses membres fondateurs, la Coop Carbone compte déjà une quinzaine d'autres membres, dont l'Union des producteurs agricoles, Transcontinental, Nutrinor et la Banque Nationale.

L'entreprise a pour mission de réduire l'impact du marché du carbone sur les consommateurs de carburant, de contribuer au bon fonctionnement du marché, de maximiser les réductions de GES en territoire québécois, en favorisant la création de retombées économiques ici par le développement d'une économie verte, et finalement d'introduire de la transparence dans le marché carbone. Pour atteindre ces buts, l'entreprise cherche à réseauter les entreprises, les détenteurs de technologies vertes et les investisseurs afin de développer des projets bénéfiques, tant pour l'économie que pour l'environnement. Pour les distributeurs de carburants, par exemple, en gérant leur conformité au marché du carbone, l'entreprise suscite une demande pour des projets de réduction d'émissions de GES. Pour répondre à cette demande, la Coop Carbone collabore avec les porteurs de solutions technologiques et financières pour créer des projets de réduction de GES rentables auprès de ses membres. L'obtention de crédits à prix avantageux permet aux distributeurs de carburants de se conformer au règlement à moindre coût. Ainsi, tout le monde y gagne.

Avec la décision récente de l'Ontario de se joindre au Québec et à la Californie pour le développement du plus important marché carbone nord-américain, les défis sont à la hauteur des opportunités. Pour en sortir gagnant, la Coop Carbone a établi des partenariats avec plusieurs organismes tels qu'Écotech Québec, le Centre interuniversitaire de recherche sur le cycle de vie des produits (CIRAIG) ou la Climate Action Reserve. Elle travaille actuellement avec des partenaires pour élaborer des protocoles de crédits compensatoires dans les secteurs agricoles (notamment pour la fermentation entérique et le travail des sols) et forestiers (en particulier la lutte contre les insectes ravageurs). Ainsi, lancé récemment par la Coop Carbone, le projet Agro Carbone vise à transformer le lisier en méthane pour ensuite se servir de ce méthane comme carburant pour le transport du lait. Le secteur laitier a été choisi comme secteur de lancement parce qu'un des membres de la coopérative, La Coop fédérée, y est très présent. Les promoteurs ont d'ores et déjà réuni tous les acteurs autour d'une même table. Ce projet aura un double effet : donner une nouvelle valorisation au lisier et réduire la consommation d'essence. Comme l'explique Jean Nolet, président-directeur général de la Coop Carbone,

> une ferme laitière, toute seule, peut difficilement prendre l'initiative d'un pareil projet. Mais des fermes laitières qui travaillent de concert, oui. On peut facilement imaginer la mise en commun du contenu des fosses à lisier de plusieurs fermes d'un même secteur, qui serait méthanisé à la même usine qui ensuite ferait la distribution du carburant (cité dans Vallée, 2016a).

Ce type d'initiative devrait permettre d'avoir un effet appréciable sur la réduction des GES, donc d'avoir un potentiel de crédits carbone qu'ils pourraient ensuite revendre sur le marché du carbone. Mais les coûts associés au marché carbone (se faire reconnaître les crédits par un tiers parti) sont si importants que seuls les grands producteurs peuvent y adhérer. D'où l'idée de regrouper les fermes pour avoir un meilleur pouvoir de négociation. Plus tard, selon les constats qui seront tirés de l'expérience pilote auprès des fermes laitières, l'exercice pourra être étendu à d'autres secteurs, comme ceux de la production porcine, de la volaille ou des grandes cultures.

La Coop Carbone et Fondaction ont également travaillé à la création d'un fonds carbone : le Fonds Inlandsis, premier fonds par contrat carbone à être créé au Québec et qui est l'un des plus importants en activité dans le monde. Il s'agit d'un fonds de 20 millions de dollars destiné au financement de projets permettant la réduction de GES en contrepartie des crédits compensatoires générés. Le gestionnaire du fonds est une entité dont Fondaction et la Coop Carbone sont actionnaires à 50 % chacun. Le produit offert par le fonds consiste en une offre de financement de projets de réduction de GES par contrat carbone. Au moment du montage financier d'un projet, le fonds peut offrir un financement par lequel il prend en garantie les crédits compensatoires générés par le projet pour une période déterminée. Ce financement sera d'abord remboursé à même les crédits compensatoires générés par le projet

et une fois la valeur du prêt remboursé, le fonds pourra s'engager à acheter les crédits pour le reste de la durée du projet à un prix préétabli dans le contrat carbone comportant un rabais sur les prix du marché. Le fonds prévoit le financement de 15 à 25 projets. Ce fonds pourrait devenir une référence mondiale pour le financement de projets de réduction de GES.

Conclusion

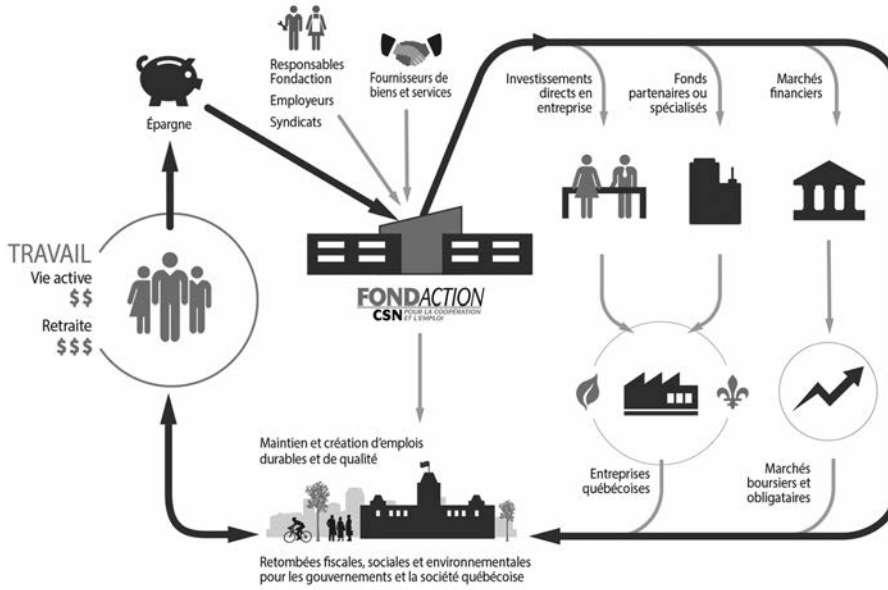
Nous avons pu constater dans cette analyse que Fondaction a su, au cours de ces 20 années d'action, se construire une identité originale. Cette identité s'appuie sur un certain nombre de valeurs partagées avec une pluralité de mondes sociaux : syndical, coopératif, financier et, dans une certaine mesure, environnemental. De là, probablement, sa capacité à « donner du sens à l'argent », à créer des valeurs sociales en plus des valeurs économiques. Mais de là aussi cette compétence exceptionnelle qu'il possède, plus que chez n'importe quelle autre institution financière, à construire des espaces de coopération entre différentes logiques d'action, ce que Salais et Storper (1993) appellent les « conventions d'identité et de participation ». Dans un univers économique caractérisé par un éclatement croissant, où interagissent une pluralité de logiques d'action simultanément présentes dans chacune des activités, de telles compétences à construire de nouvelles conventions entre les différentes logiques représentent un atout majeur. Grâce à elles, on peut en effet sortir des logiques antagonistes stériles et cheminer vers de nouveaux compromis satisfaisants pour tous, sur la base d'objets communs, à travers des processus de concertation et de relations partenariales (Bourque, 2000).

Comme le montre la figure 6.10, Fondaction a cherché à créer le cercle vertueux d'une « chaîne de valeur », qui va bien au-delà d'une chaîne d'approvisionnement relative aux fournisseurs de biens et de services. Avec sa volonté de faire les choses autrement, il a plutôt mis en place des institutions et des partenariats qui relèvent d'une responsabilité sociétale de participer activement à la création d'emplois de qualité, à la coopération et au développement durable. Les principes directeurs de cette chaîne de valeur s'articulent ainsi autour de quelques axes fondateurs : d'une part, l'emploi constitue le premier moyen pour participer à la création et à la distribution de richesse, tout en permettant de répondre aux aspirations des femmes et des hommes à une meilleure qualité de vie ; d'autre part, l'offre d'une épargne pour la retraite accessible à tous permet de canaliser des actifs vers des investissements directs dans des entreprises québécoises innovatrices et responsables, sous forme de capital

de développement patient, qui ont des retombées fiscales, économiques, sociales et environnementales importantes. Afin de diversifier les risques, une partie de cette épargne est placée également sur les marchés financiers, principalement sous forme d'obligations publiques, tout en respectant les principes du placement responsable. En somme, le cycle de la chaîne de valeur de Fondaction représente un processus de création de valeur globale vers le bien commun.

Figure 6.10

La chaîne de valeur de Fondaction



Source : RA 2015, p. 8.

En ce sens, l'apport de Fondaction à l'économie québécoise va bien au-delà de quelques statistiques sur ses retombées matérielles, même si elles sont fort éloquentes. En présentant sa contribution dans trois importants créneaux de la vie économique québécoise, qui sont au cœur des activités de Fondaction, nous avons pu prendre la mesure de son apport « immatériel » à l'identité économique du Québec. Contribution immatérielle, mais néanmoins tout à fait concrète, puisqu'il est parvenu à l'inscrire dans de nouveaux objets (des produits, des organisations, des institutions, voire des règles et des lois) qui interagissent

avec les autres êtres et objets de l'économie réelle. Ses 20 ans d'action au sein des créneaux de la finance, de l'ÉSS et des technologies propres nous permettent de qualifier son apport à l'identité économique du Québec de substantielle. Aussi pouvons-nous applaudir cet apport considérable à l'économie québécoise, à ce qu'elle est aujourd'hui, mais également à la nouvelle économie en émergence, c'est-à-dire une économie créative, plus durable et solidaire. Pour tenir compte des enjeux sociaux et environnementaux actuels, nous n'aurons d'autres choix que de procéder à une nouvelle « Grande Transformation » (Polanyi, 1983), ce qui impliquera des mutations culturelles sans précédent dans l'histoire. Ce sont des institutions telles que Fondaction qui permettront d'enraciner ces mutations envisagées au cœur des pratiques économiques et de les ancrer dans le territoire québécois.

CONCLUSION

Benoît Lévesque

L'objectif de cette recherche était de comprendre comment Fondaction s'est construit et s'est développé en misant sur la gestion participative, la finance responsable et la responsabilité sociétale, dans un environnement défavorable et avec des défis à relever qui auraient découragé plusieurs entrepreneurs, à moins d'avoir des convictions fortes, des attentes à moyen et long terme et un réseau de partenaires compréhensifs. Il y avait aussi une question préalable concernant son origine : pourquoi a-t-il fallu attendre une douzaine d'années avant de créer Fondaction alors que les autres outils collectifs initiés par la CSN l'avaient été beaucoup plus rapidement ? De plus, au cœur de nos interrogations et de notre grand intérêt pour ce fonds, la question des objectifs spécifiques que Fondaction a choisi de se donner pour ses investissements et pour son propre fonctionnement, soit une entreprise autocontrôlée, une gestion participative et une préoccupation pour l'environnement, qui se traduira en termes de développement durable, pris dans un sens fort, soit en conjuguant les dimensions économique, sociale et environnementale. Enfin, une autre question, que de plus en plus d'entrepreneurs sociaux se posent aujourd'hui : comment une entreprise collective aussi innovante peut-elle arriver à « changer d'échelle » ou, si l'on veut, à s'imposer à l'échelle de la société et de son économie ? Cette question rejoint aussi celle de l'institutionnalisation et de la reconnaissance.

Notre admiration pour ce fonds en raison de nos valeurs ne devait pas nous empêcher de souligner les difficultés rencontrées et les défis à relever, y compris pour l'avenir. Des questions plus pointues concernant la croissance des actifs et des actionnaires, les investissements en entreprise et dans les régions, la gouvernance et la structure de gestion ne pouvaient trouver des réponses satisfaisantes sans tenir compte des phases de développement. Dans cette perspective, nous étions aussi curieux de voir comment une gouvernance institutionnelle bien définie par la loi constitutive pouvait s'arrimer à une structure de gestion participative faisant de Fondaction une entreprise autocontrôlée et comment cette structure pouvait non seulement se maintenir mais aussi s'affirmer à travers les diverses phases de son développement. Pour terminer, une question qui déborde l'étude de cas, mais qui est liée à la précédente : quelle est la contribution de Fondaction au développement économique du Québec ? Question d'autant plus importante que des crédits d'impôt sont accordés aux actionnaires de ce fonds pour cette raison.

Cette recherche nous est apparue également nécessaire parce que des fonds fiscalisés comme Fondaction sont mal connus pour diverses raisons. Récents et complexes, ils apparaissent trop souvent comme des boîtes noires : de l'argent y est souscrit par des épargnants, principalement des travailleurs et des travailleuses, puis cet argent est investi en grande partie dans des PME québécoises plus ou moins connues et dont on ignore les critères de sélection. Le grand public commence à comprendre que ce sont les épargnants qui reçoivent des crédits d'impôt de la part des deux ordres de gouvernement parce que ces investissements sont plus risqués et que les entreprises, les secteurs et les territoires dans lesquels ils investissent sont négligés par les autres institutions financières (Deloitte, 2013). Il n'est pas facile d'ouvrir cette boîte noire, car le capital de risque et de développement concerne un métier récent et très différent de celui de banquier. Ainsi, les investissements se font principalement sans garantie alors que la réduction des risques passe par l'accompagnement et le suivi des entreprises, d'où une double compétence du personnel, celle de gestionnaire et celle de financier. Enfin, les activités des fonds de développement sont généralement méconnues et leurs contributions ainsi sous-estimées.

Pour la recherche, Fondaction représente un cas très intéressant en raison de sa complexité mais aussi de sa singularité comme institution financière promouvant un projet de transformation, voire un projet de société[1]. Fondaction est un fonds de capital de risque et de développement

1. Dans son positionnement, Fondaction n'hésite pas à expliquer comment « Fondaction contribue à un projet de société », à partir notamment des principes et des objectifs du développement durable (Fondaction, 2017). Dès lors, la cible est non seulement l'économie mais aussi la société québécoise.

qui s'inscrit dans la finance socialement responsable, c'est-à-dire qu'il tient compte dans ses investissements du comportement corporatif de l'entreprise, de ses rapports aux employés et de son adhésion aux principes du développement durable. De plus, Fondaction applique à lui-même ces principes. En somme, la responsabilité sociétale des entreprises et la finance socialement responsable sont prises au sérieux par ce fonds dont la marque de commerce se résume en une formule à la fois simple et lourde de signification : « Donner du sens à l'argent ».

Fondaction est proche de l'utopie concrète ou tout au moins d'une vision très audacieuse. Ses promoteurs ne le cachent pas. Ainsi, à l'entrée du Carrefour financier solidaire, on retrouve une sculpture qui symbolise les ambitions de ce fonds et des autres outils collectifs qui y sont hébergés. Cette sculpture a la forme d'une chaîne avec ses neuf anneaux qui représentent chacun des membres du CFS (figure C.1). Cette chaîne en aluminium, telle qu'elle a été conçue par le designer Michel Dallaire, s'élève vers le ciel sur une hauteur de quelques étages sans aucune attache supérieure, comme si elle défiait le ciel. Cette œuvre, qui a constitué un défi d'ingénierie pour son installation, affirme que les membres du Carrefour financier solidaire sont attirés vers le haut plutôt que vers le bas.

Pour compléter notre étude de cas, nous avons décidé très rapidement d'inviter deux chercheurs, Marie-France Turcotte et Gilles L. Bourque, dont les expertises sont reconnues, à examiner attentivement Fondaction à partir de deux questions stratégiques qui débordent le champ de nos compétences. En premier lieu, comment peut-on situer Fondaction par rapport aux entreprises également dans la responsabilité sociétale, notamment dans la finance socialement responsable ? Quelles influences peuvent avoir tous les investissements en entreprise et les placements de Fondaction ? D'où le chapitre 5 rédigé par Marie-France Turcotte (qui en assure la direction), Chantal Hervieux, Marie-Andrée Caron, Étienne Clermont et Marie-Claude Allard. En deuxième lieu, comment peut-on évaluer les impacts et les retombées extrafinancières de Fondaction ? Comment Fondaction contribue-t-il au développement de l'économie québécoise ? D'où le chapitre 6, dont la recherche et la rédaction ont été réalisées par Gilles L. Bourque.

Figure C.1

Pour son 15e anniversaire, Fondaction dévoile une imposante œuvre d'art du designer industriel Michel Dallaire

Source : Photo Louise Leblanc.

Pour chacun des six chapitres de cet ouvrage, on retrouve une conclusion. Celle du chapitre 4, qui porte sur la phase actuelle, les années 2011 à 2016, propose une synthèse des principaux enjeux et défis au regard de trois dimensions d'analyse : d'abord, la croissance des actifs, du nombre d'actionnaires, etc. ; ensuite, les investissements et les placements ; et, enfin, la gouvernance institutionnelle et la gestion des opérations. Nous ne reviendrons pas ici sur ces enjeux et défis qui s'imposent pour les années à venir.

Dans la présente conclusion générale, nous nous limiterons à mettre en lumière la particularité des trois phases de développement de Fondaction, ce qui fait l'intérêt de chacune d'elles et laisse voir une trajectoire dans une direction bien définie. De plus, comme nous avons suggéré en introduction que Fondaction relevait du modèle québécois de seconde génération, nous revenons sur cette hypothèse pour voir comment notre recherche sur les phases de développement et celles présentées dans la seconde partie de l'ouvrage, les chapitres 5 et 6, permettent de la préciser, voire de la reformuler.

1. Trois phases de développement : continuité, mais aussi particularité de chacune

Avant d'examiner les phases de développement de Fondaction, il nous est apparu indispensable de trouver des éléments de réponse à la question : pourquoi a-t-il fallu 12 ans pour créer Fondation ? Tel est l'objet entre autres du chapitre 1, qui porte sur l'origine de Fondaction et sur les premières esquisses de ce fonds. Premier élément de réponse : sans l'intérêt et l'engagement de la CSN pour le projet, Fondaction n'aurait jamais émergé et son démarrage aurait échoué. Au départ, un nombre significatif de militants syndicaux n'étaient pas convaincus qu'un tel fonds s'inscrivait dans la tradition syndicale de la CSN, la plus combative dans les années 1970 et 1980, même si cette dernière avait été associée à la coopération dès sa fondation en 1921. Il y avait surtout une opposition externe de la part du Parti libéral du Québec alors au pouvoir. Il faudra attendre le retour au pouvoir du Parti québécois pour obtenir l'adoption d'une loi constitutive. Du côté de la CSN, la réflexion lancée en 1985 lors d'un congrès spécial et les expérimentations comme celle de la Caisse des travailleurs réunis de Québec créée en 1971 ont été déterminantes pour penser les outils collectifs d'intervention économique de la CSN, avec l'idée de canaliser l'épargne-retraite pour la création de l'emploi et la participation des travailleurs. Cette réflexion, axée d'abord sur la démocratisation de l'économie et du travail, sera enrichie par de nouvelles approches au début des années 1990, notamment le développement durable, puis l'économie sociale et solidaire et la finance socialement responsable.

Lorsque Fondaction sera créé en 1995, les objectifs spécifiques avaient déjà été clairement précisés et validés. Sous cet angle, les bases de l'institutionnalisation de Fondaction ont été posées bien avant que la loi le constituant ne soit adoptée en 1995. On peut même avancer l'idée d'une auto-institutionnalisation qui pouvait néanmoins s'appuyer sur l'existence du Fonds de la FTQ pour les objectifs génériques d'un fonds de travailleurs. La solidité de cette base d'auto-institutionnalisation, constituée principalement d'objectifs spécifiques, a été explicitée par le collectif qui a réalisé un travail cognitif et axiologique sous la direction du trésorier de la CSN, Léopold Beaulieu (voir surtout le chapitre 1). Ce collectif a traduit cette volonté en argumentaire, faisant de ses membres des « idéateurs » capables de mobiliser plus largement d'autres militants et d'autres ressources, mais tout cela n'allait pas de soi (voir la notion d'« entrepreneur institutionnel » traitée dans le chapitre 5).

Au cours des 20 dernières années, Fondaction a connu trois phases de développement : une première, celle du prédémarrage et du démarrage (1995-2000) ; une deuxième, qui a été celle d'une forte croissance mais aussi de rendements modestes (2001-2010) ; une troisième, celle d'une croissance modérée, de rendements plus élevés et d'une accélération dans l'affirmation des objectifs spécifiques (2011-2016) ; cette dernière n'est pas terminée. Chacune des phases de développement de Fondaction est orientée vers une même mission, des objectifs génériques et des objectifs spécifiques et un positionnement qui ne changent pas, mais qui sont approfondis de manière à tenir compte des progrès réalisés ainsi que des aspirations et des besoins qui ne cessent d'évoluer[2]. Ces trois phases sont en cohérence non seulement eu égard aux enjeux mais également à la manière d'y répondre. Certains diraient que cette cohérence découle d'une culture organisationnelle et des conventions qui en font partie, d'où une continuité certaine qui s'impose à première vue, rendant moins visibles les coupures ou les jointures que crée la périodisation en trois phases : le début d'une nouvelle période s'arrime sans grande secousse à l'ancienne, ce qui n'exclut cependant pas des tensions[3]. Ainsi, chacune des périodes réalise des sauts qualitatifs résultant d'expérimentations et d'innovations en réponse à de nouveaux défis et à des aspirations qui invitent à une explicitation et un approfondissement de la mission selon les objectifs génériques et spécifiques.

2. Voir le plus récent positionnement de Fondaction qui vient d'être réalisé (Fondaction, 2017).
3. Léopold Beaulieu a écrit : « *As we know, history is not linear : it is not a long quiet river. It advances more in jumps than in gradual evolution* » (Beaulieu, 2009, p. 25).

La phase de prédémarrage et démarrage (1995-2000), qui avait été précédée par plus d'une dizaine d'années de réflexion collective, a été marquée par la modestie des moyens que compensait en partie un engagement, voire un militantisme, des employés et des bénévoles qui étaient appuyés de manière indéfectible par des partenaires institutionnels, notamment la CSN et la Fédération des caisses d'économie. Après avoir été très rapidement réévalués, les objectifs concrets, soit une capitalisation de plus de 100 millions de dollars et 25 000 actionnaires, ont été dépassés. Les objectifs spécifiques plus qualitatifs (entreprises autocontrôlées, gestion participative et préoccupation pour l'environnement), qui ont alimenté l'engagement de toutes les parties prenantes, ont révélé leur grande capacité de mobilisation à l'interne comme à l'externe. Au terme de cette phase de plus de cinq ans, Fondaction disposait de tous les éléments nécessaires pour réaliser ses deux activités principales, soit la souscription et l'investissement direct dans les entreprises et les fonds de développement. De plus, il était même possible d'entrevoir la contribution de Fondaction à l'émergence d'un écosystème financier solidaire à partir non seulement des outils collectifs d'intervention économique de la CSN mais également d'une diversité de partenaires sensibles à la mission de ce fonds, notamment ses objectifs spécifiques.

La phase suivante (2001-2010) en fut une de forte croissance, une croissance moyenne de 18,7 % du nombre d'actionnaires et de 31,8 % de l'actif net par année sur dix ans, mais des rendements en deçà des attentes qu'une conjoncture très défavorable et turbulente explique en partie alors que l'autre partie de l'explication réside dans le fait qu'il fallait apprendre l'un des métiers les plus complexes qui soient, celui de l'investisseur de capital de risque, en l'occurrence un capital de développement orienté vers la finance socialement responsable. Au lieu de rentrer dans le rang et de se banaliser pour améliorer des rendements jugés insuffisants, Fondaction a choisi d'affirmer et d'approfondir ses objectifs spécifiques, étant convaincu que cela lui permettrait d'atteindre ses objectifs génériques de manière durable, soit la création d'emplois par l'investissement dans les entreprises et l'offre d'une épargne-retraite à faible coût. C'est au cours de cette phase que plusieurs politiques internes, dont celle concernant l'environnement ou encore celle de l'investissement, ont été élaborées et adoptées. Si la gestion des activités et les investissements à impact économique québécois ont donné lieu à l'adoption de mesures correctives et à des innovations, comme la création de fonds partenaires, c'est principalement dans l'approfondissement des objectifs spécifiques que Fondaction a pu avancer comme pionnier dans le domaine du développement durable et de la finance socialement responsable, notamment en adoptant la démarche de la Global Reporting Initiative, il y a maintenant une douzaine d'années.

Plusieurs des ajustements réalisés au cours de la seconde phase ne pouvaient avoir des effets qu'à moyen et long terme, mais l'intensité apportée pour s'améliorer a également entraîné des effets immédiats durables pour son fonctionnement et sa culture organisationnelle, intégrant pour lui-même ce qu'il demandait aux entreprises dans lesquels il investissait, soit une organisation autocontrôlée, une gestion participative et une préoccupation pour l'environnement, plus largement pour le développement durable. Ce dernier a constitué la clé de voûte permettant de réunir le monde coopératif et le monde syndical dans le cadre d'un projet plus large encore. C'est au cours de cette période que la personnalité de Fondaction s'est définitivement imposée et qu'un changement d'échelle s'est produit (voir le chapitre 6). Enfin, Fondaction se révèle en cohérence avec le modèle québécois de seconde génération, une configuration où l'État se veut facilitateur pour les initiatives de la société civile dans le développement économique comme dans le développement social. Mais, en même temps, Fondaction déborde le modèle québécois de seconde génération pour s'inscrire dans une transition sociale et écologique, notamment à partir de la finance socialement responsable. Ainsi, le PDG de Fondaction préfère l'expression *finance socialement responsable* à *investissement socialement responsable*, « car il s'agit, dit-il, d'une manière différente de faire de la finance qui tient compte non seulement de l'aspect financier et économique, mais aussi de l'aspect écologique et social » (Beaulieu, cité dans Vallée, 2013).

La période actuelle, celle allant de 2011 à 2016, récolte en quelque sorte les fruits des efforts réalisés au cours de la période précédente. À commencer par l'épargne-retraite que ce fonds de travailleurs réunit, soit un peu plus d'un milliard et demi de dollars, dont la plus grande partie, un peu moins d'un milliard de dollars, est investi dans des entreprises et fonds québécois, pour environ 32 000 emplois créés et maintenus. De plus, environ 23 % de ce montant du capital de développement est investi dans des entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire ; ce pourcentage représente environ trois fois le pourcentage de l'économie sociale dans le PIB du Québec. Plus significatif encore, le développement durable constitue maintenant « la raison d'être de Fondaction » alors que la réflexivité et la valorisation des objectifs spécifiques sont devenues des réflexes organisationnels, soit des conventions, des routines organisationnelles, voire des gènes, autant de termes qui varient selon les approches théoriques utilisées mais qui renvoient aux mêmes réalités. Il n'est pas possible de caractériser cette période d'une manière définitive puisque nous en sommes au début, mais nous relevons déjà des initiatives plutôt structurantes et une vision ouverte sur l'avenir. Quelques personnes, parmi celles que nous avons interviewées, ont qualifié les dernières années comme étant celles d'une forte accélération, d'une grande pertinence et même d'une maturité.

Pour notre part, nous avons qualifié la phase actuelle de « seconde croissance », une croissance moins forte que celle de la phase précédente, et de « maturité », avec des rendements plus stables que favorisent l'expérience acquise, les apprentissages réalisés et surtout la confiance dans une institution qui a fait preuve d'une grande résilience.

Les difficultés rencontrées au regard du rendement et la décision du gouvernement fédéral d'abolir les crédits d'impôt en 2013 ont renforcé encore une résilience qui était déjà étonnante. La décision du gouvernement conservateur a été l'occasion d'affirmer davantage sa différence au regard des principes et des pratiques et de mieux évaluer les principales retombées (Deloitte, 2013). De nouveaux outils en cohérence avec les objectifs spécifiques ont été mis en place, comme nous avons pu l'observer avec le module Investissement. Désormais, Fondaction n'est plus un pionnier, mais un chef de file de la finance socialement responsable, d'où une reconnaissance large, y compris de la part du gouvernement du Québec qui accorde maintenant un crédit supplémentaire de 5 % à ses actionnaires en raison de son engagement dans le développement durable. Comme nous l'ont avoué quelques gestionnaires de Fondaction dans le domaine de l'investissement : « *on ne fait plus rire de nous* ». Tous s'entendent pour reconnaître que les défis ne sont pas disparus pour autant, mais la volonté, la confiance et la fierté sont plus fortes qu'auparavant. Comme nous l'avons indiqué dans la conclusion du chapitre 4, les défis de la phase actuelle sont à la hauteur de la confiance exprimée. En somme, le positionnement n'a pas fondamentalement changé depuis plus de 20 ans, mais il devient de plus en plus explicite et plus exigeant au fur et à mesure qu'il se déploie selon toutes ses dimensions et dans toutes ses activités (Fondaction, 2017).

2. Vers un autre modèle de « développement » ?

Dans l'introduction, nous avons avancé deux affirmations : l'une posant les fonds de travailleurs comme une invention québécoise, par ailleurs difficilement transférable ; l'autre soulignant l'inscription de Fondaction dans le modèle québécois de seconde génération. Au terme de cet ouvrage, ces affirmations sont en grande partie confirmées par la trajectoire de Fondaction, mais elles peuvent être précisées un peu plus.

2.1. Une innovation québécoise selon deux variantes

Ce qui explique le succès de Fondaction jusqu'ici, ce sont entre autres deux éléments qui n'étaient pas présents dans la plupart des fonds de travailleurs à l'extérieur du Québec. D'abord, le soutien significatif d'une

centrale syndicale qui a les ressources humaines et financières pour contribuer à l'émergence d'un fonds d'investissements, ce qui constitue en soi une innovation radicale. Ensuite, les objectifs spécifiques, qui ont été définis au départ par la centrale syndicale, donnent une signification aux objectifs génériques qui justifient le soutien syndical. Ces objectifs spécifiques bien inscrits dans la mission de ce fonds lui confèrent son caractère distinctif. Autrement, on ne comprendrait pas pourquoi une centrale syndicale mobiliserait ses militants pour alimenter, à partir de leur épargne, un fonds de capital de risque qui va investir principalement dans des PME, généralement non syndiquées, avec des rendements en principe plus risqués. Sans la justification que représentent leurs objectifs spécifiques en lien avec leur mission et une vision relevant de l'intérêt général, les autres fonds de travailleurs canadiens n'ont pas réussi à mobiliser leurs membres et sont disparus pour la plupart.

Le concept de fonds de travailleurs comme forme innovante de capital de risque est une innovation québécoise mise en avant par la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ). Les objectifs génériques de ce fonds, qui justifient l'aide financière de l'État, sont la création d'emplois et l'accès à une épargne-retraite abordable pour les travailleurs. À ces objectifs, la FTQ a ajouté comme objectifs spécifiques la formation économique des travailleurs et le bilan social des entreprises dans lesquels le Fonds de solidarité investit. Fondaction a reconnu s'être inspiré de ce fonds, notamment pour la souscription mais également pour ses investissements dans des fonds spécialisés. Cependant, Fondaction et le Fonds de solidarité se distinguent l'un de l'autre sur plusieurs points, notamment par leurs objectifs spécifiques, qui ont une incidence sur leurs investissements et sur leur fonctionnement. La CSN a mis beaucoup de temps pour faire en sorte que les objectifs génériques puissent s'arrimer à des objectifs spécifiques correspondant à sa trajectoire, à ses membres, à sa gouvernance et à sa vision de l'avenir (voir le chapitre 1). De plus, elle a apporté une vision de la gouvernance mettant l'accent sur l'autonomie des outils collectifs qu'elle a créés, tout en ajoutant une vision de la gestion proche de l'autogestion pour la plupart de ces outils. Telle est la portée des « entreprises autocontrôlées où les employés ont leur mot à dire sur l'organisation du travail pour mettre en valeur leurs compétences » à travers des équipes de travail (Beaulieu, 2013, p. 4). Enfin, comme il a été créé 12 ans après le Fonds de solidarité, Fondaction a pu s'inspirer dès le départ de nouvelles approches telles que le développement durable et l'économie sociale et solidaire.

Fondaction est entré en opération dans une conjoncture différente de celle du début des années 1980. Au milieu des années 1990, il apparaît plus clairement que certaines entreprises en difficulté ne peuvent être sauvées et qu'une nouvelle économie émerge avec les nouvelles technologies, mais

aussi avec une nouvelle conception de l'économie qui reconnaît l'importance de l'intangible et de l'immatériel, à commencer par le climat de travail, la confiance, la concertation et la coopération. Dans ce contexte, les objectifs spécifiques de Fondaction s'appuient sur des pratiques, des expérimentations et des réflexions qui ne réduisent pas la démocratisation économique aux seules coopératives de travail, même si ces dernières font de la participation un avantage et considèrent l'économie comme une réalité multidimensionnelle. Ainsi, la transition sociale et écologique vers un autre développement suppose la mobilisation d'un très grand nombre de parties prenantes et pas seulement celle du collectif de travail.

Notre choix de réaliser une étude de cas n'exigeait pas une analyse comparative avec le Fonds de solidarité. Ce que nous avons évité de faire ; cela aurait été une tout autre recherche. Nous pouvons néanmoins relever que ces deux fonds nous apparaissent comme deux variantes d'un même modèle inventé au Québec. Dans cette perspective, il ne fait aucun doute qu'ils ont chacun une personnalité propre avec des objectifs spécifiques donnés au départ par deux centrales syndicales québécoises reconnues comme étant différentes, mais aussi fortement engagées dans l'économie du Québec.

En 2017, ce sont les six grandes banques canadiennes qui ont décidé de combler le vide laissé par l'échec des fonds de travailleurs canadiens. Elles ont créé un fonds de capital de risque d'un milliard de dollars pour soutenir les PME canadiennes. Ce fonds aura le statut d'une OBNL[4] (Posadzki, 2017). Au départ, 500 millions de dollars sont disponibles pour l'ensemble des PME au Canada alors qu'au Québec, Fondaction (CSN) mobilise à lui seul 1,5 milliard de dollars et le FTQ, presque dix fois plus. Il est possible que la réussite des fonds de travailleurs québécois sur quelques décennies ait ouvert les yeux des grandes banques canadiennes, qui semblent avoir découvert la pertinence et la rentabilité d'un créneau assez proche de celui des fonds de travailleurs. Avant de conclure qu'il s'agit d'une influence heureuse des fonds de travailleurs, ou encore d'une récupération pour obtenir des crédits d'impôt pour les actionnaires, il faudra bien observer comment cette nouvelle institution financière se déploiera sur le terrain, notamment quant à ses investissements, à son fonctionnement et à la place qu'elle accordera à la finance socialement responsable.

4. Ce fonds est proche d'un fonds de travailleurs. Ainsi, il « sera un organisme à but non lucratif et c'est à un conseil d'administration que reviendra le mandat de déterminer dans quelles sociétés investir. On ne prendra que des participations minoritaires afin que les compagnies concernées puissent garder le contrôle de leurs activités. Le fonds facilitera aussi le mentorat et l'accès aux bassins de compétences pour épauler les sociétés sélectionnées » (Posadzki, 2017). De même, ce fonds « fournira des conseils, un mentorat et un accès aux bassins d'employés talentueux afin d'aider les entreprises à réaliser leur plein potentiel » (*Les Affaires* et *La Presse canadienne*, 2017).

2.2. Inscription de Fondaction dans le modèle québécois de développement

Fondaction constitue une réalisation exemplaire du modèle de développement de seconde génération qui s'est affirmé surtout dans les années 1990 (Bourque, 2000). Dans ce modèle, qui est moins interventionniste et centralisateur que celui des années 1960, l'État soutient des initiatives de la société civile dans le développement économique, comme c'est le cas avec l'économie sociale, et dans le développement social, avec, par exemple, les centres de la petite enfance (CPE). Pour la CSN, qui est à l'origine de Fondaction, ce fonds constitue un outil d'intervention économique qui devait renforcer la démocratisation économique et donner aux travailleurs un moyen pour canaliser l'épargne-retraite vers le développement économique du Québec et la création d'emplois de qualité. En 2016, Fondaction est plus qu'un outil, c'est un acteur économique avec une visée socioéconomique orientée vers le développement durable, un acteur qui travaille en quelque sorte à réaliser une transition sociale et écologique et qui se donne désormais de nouveaux outils pour y arriver. Sous cet angle, Fondaction s'inscrit dans un modèle de développement qu'il a contribué à orienter en direction du développement durable et de la finance socialement responsable. Cette configuration va au-delà du modèle de développement de seconde génération, celui des années 1980-1990, notamment en raison de son inscription dans une transition sociale et écologique.

Dans la perspective de la construction d'un autre modèle de développement, l'importance de Fondaction, même si elle demeure modeste, est imposante et inspirante en termes de vision, de trajectoire, de façon de faire et de réalisations structurantes. Ainsi, Fondaction, c'est plus que ses investissements, plus que ses employés, plus que ses parties prenantes et plus que ses engagements ; c'est aussi tout cela, tout en sachant qu'une partie structurante de ces éléments est intangible, immatérielle et invisible, comme le soulignent les chapitres 5 et 6 de la seconde partie de cet ouvrage. Fondaction, c'est aussi une dizaine de « groupes de parties prenantes » dont le nombre et la configuration nous échappent à première vue. C'est en plus une trentaine d'engagements externes, y compris à l'échelle internationale, dans des domaines stratégiques comme le développement durable, la recherche, l'économie sociale et solidaire, la finance et le développement économique, les principes et les initiatives. Ces engagements supposent une participation à des instances de décision et à des comités, d'où une zone d'influence, mais certains d'entre eux exigent une reddition de comptes, comme c'est le cas des principes et d'organisations, telle la GRI, d'où une invitation constante à progresser. Fondaction n'est pas isolé pour justifier son existence, ses orientations et ses façons de faire. Ainsi, il lui est relativement facile d'obtenir les connaissances et l'expertise appropriées. Chacune des parties prenantes et chacun des engagements

externes désignent des entités bien précises mais aussi des réseaux diversifiés qui s'activent plus intensément à partir de projets partagés. Nous sommes bien en présence d'un acteur-réseau ou encore d'une entreprise-réseau (Callon, 1999, 1986; Latour, 1996).

Comme cela ressort de ses diverses phases de développement, Fondaction est devenu un acteur dans un écosystème qu'il a commencé à construire d'abord par son émergence comme un des outils collectifs d'intervention économique lancés par la CSN (outils de première génération), puis en devenant lui-même l'initiateur de nouveaux outils collectifs avec d'autres (outils de seconde génération). Tous ces outils collectifs sont des entités autonomes qui disposent de leurs propres instances. Même si leurs réseaux se croisent, ils doivent relever des défis qui leur sont propres. Ils se sont regroupés à l'initiative de Fondaction sous un même toit à Montréal, dans un Carrefour financier solidaire depuis 2004 et plus récemment en 2011 à Québec dans l'Édifice de Fondaction. Depuis quelques années, ils ont davantage les moyens de se démarquer. Ensemble, ils couvrent les activités financières reliées à la retraite et à l'investissement de même que les activités de formation, de conseil et de logistique dans ce domaine.

Tous ces acteurs réunis au CFS continuent à enrichir leur environnement immédiat qui s'élargit en tenant compte de leurs propres parties prenantes internes et externes, d'où un écosystème de plus en plus complexe et large (Lévesque, 2016). Les défis sont à la hauteur des avancées réalisées, très élevés ou encore au niveau de ce qu'on appelle parfois des « utopies concrètes ». Sous cet angle, le terme *utopie* n'est pas un synonyme d'*irréalisable* puisqu'il véhicule un projet pour l'avenir. L'utopie devient irréalisable si l'on ne réussit pas à mobiliser des humains et non-humains pour la réaliser. Ainsi, la « main invisible » d'Adam Smith était au départ une utopie, dans le sens qu'elle était irréalisable avant qu'elle ne s'impose à la suite d'une multitude d'interventions de la part de mains de plus en plus visibles (Chandler, 1977). Le terme *utopie* désigne aussi un projet qui apparaît irréalisable aux yeux de ceux qui dominent, mais qui a une force d'inspiration et de mobilisation par son exemplarité, l'affirmation de sa différence dans des réalisations concrètes et une volonté profonde, et de plus en plus partagée, pour une transformation qui s'impose. La direction est claire, comme l'écrivent les auteurs du chapitre 5, mais la route n'est pas tracée d'avance. De plus, certains verrouillages, dont les plus grandes entreprises possèdent souvent la clé, laissent bien voir qu'on ne peut faire l'économie d'une régulation étatique, que ce soit de manière incitative à travers, par exemple, des crédits d'impôt ou à partir d'une législation, comme c'est le cas pour la protection de l'environnement.

Les grands défis des prochaines décennies ne peuvent être relevés par une seule institution, y compris l'État, ni par le seul créneau d'innovation, même si ce dernier est occupé par plusieurs réseaux d'entreprises et d'organisations misant sur le partenariat et la participation. Si la transition écologique et sociale pour relever les défis du réchauffement climatique et la montée des inégalités sociales tend à s'imposer[5], il y a manifestement des désaccords sur le scénario à privilégier. D'une part, Fondaction, en liaison avec l'écosystème financier responsable sociétalement dans lequel il s'inscrit, est en rupture avec un scénario qui s'en remet à l'autorégulation exclusive du marché et à une croissance tirée par la seule finance et le rendement financier maximal, comme si ce dernier était économiquement optimal. D'autre part, Fondaction s'inscrit en interface à deux autres scénarios : celui d'une économie plurielle où les diverses formes d'entreprises, entreprises privées, entreprises publiques et entreprises sociales, ont une place et un soutien équitables, ce qui suppose une régulation de l'État combinée à des engagements conséquents des parties prenantes ; celui d'un second scénario qui plaide pour un dépassement du capitalisme, au profit d'un « bien-vivre », ce qui suppose une biodiversité de principes de l'économie et un « préjugé » en faveur d'une autre économie. Fondaction renforce la « biodiversité économique », mais il met aussi en avant un projet de société où la dimension sociale arrive en tête, comme le suppose le développement durable pris dans un sens fort.

Le chapitre 6 met bien lumière comment, dans quelques créneaux, Fondaction contribue à la « biodiversité économique » ainsi qu'à la création de nouvelles conventions qui facilitent la coopération et le partenariat. De même, le chapitre 5 montre bien la difficulté de faire valoir la contribution immatérielle de Fondaction alors que les outils de la triple reddition de comptes les plus reconnus ont été élaborés pour des entreprises qui ne vont pas aussi loin que Fondaction, laissant ainsi dans l'ombre une partie importante de sa contribution, d'où une invitation à se donner des outils plus appropriés pour ceux qui veulent avancer plus rapidement ou autrement (Bouchard et Rousselière, 2015 ; Bouchard, 2010). À l'intérieur du créneau de la finance responsable et solidaire, comme dans leurs rapports avec le régime financier dominant, Fondaction et le Carrefour financier solidaire sont dans une position stratégique en raison de leur vision, de leur positionnement, de leurs réalisations et de leurs réseaux (Geels et Schot, 2010). De plus, avec sa réflexivité et ses rapports avec

5. C'est ce que Léopold Beaulieu affirme dans ses notes pour la présentation qu'il a faite au Sommet sur l'avancement de la culture philanthropique en 2015 : « Autrement dit, Fondaction s'efforce dans la conduite de ses affaires commerciales de s'assurer qu'elles ont un impact positif à l'égard de la réduction des inégalités et de la pauvreté en endossant une série d'initiatives et de principes reconnus à l'échelle internationale assurant la rigueur, la transparence de sa démarche et l'impact de ses activités » (Beaulieu, 2015b).

la recherche, Fondaction a aussi une capacité d'influer sur le nouveau paradigme de « développement » qui se doit d'inclure le développement durable et de mettre à contribution à la fois la finance socialement responsable et la finance solidaire, cette dernière étant vouée au développement de l'économie sociale et solidaire.

La période actuelle de développement de Fondaction, qui est loin d'être terminée, révèle que Fondaction exerce déjà un leadership dans cette direction qui nous semble aller dans le sens d'un intérêt général susceptible de renforcer l'intérêt collectif, celui des actionnaires et futurs retraités, sans oublier leurs petits-enfants. Rappelons encore une fois que la vision est claire et mobilisante, mais la route n'est pas tracée d'avance, d'où un grand espace pour l'expérimentation et l'innovation à diverses échelles. Ce que Fondaction a réalisé jusqu'ici renforce les convictions de ceux et celles qui sont engagés sur cette route, montrant comment il est possible d'innover à la fois dans son fonctionnement et dans ses activités en direction d'une transformation plus large qui interpelle non seulement ses employés et parties prenantes, mais aussi les citoyens et les pouvoirs publics. Les recherches présentées dans le présent ouvrage convergent sur plusieurs points dont l'importance des retombées. Ces dernières ne sont pas faciles à évaluer faute d'outils appropriés, mais elles sont présentes à plusieurs niveaux, soit à l'échelle des entreprises dans lesquelles Fondaction investit et des placements qu'il a faits, mais aussi à l'échelle d'un écosystème de la finance responsable en construction qui influe sur l'ensemble de l'économie du Québec, cette dernière pouvant devenir partie prenante du projet de société, comme le laisse entendre le développement durable pris dans son sens fort.

ANNEXES

Annexe 1 – Liste des rapports annuels et des rapports de développement durable de Fondaction

Annexe 2 – Documents d'archives

Annexe 3 – Liste des entrevues

Annexe 1

Liste des rapports annuels et des rapports de développement durable de Fondaction

Les rapports annuels de 2006 à 2016 ainsi que les rapports de développement durable de 2006 à 2016 produits par Fondaction peuvent être téléchargés sur le site <http://www.fondaction.com/rapports.php#archives> (consulté le 30 juillet 2017).

Rapports annuels

RA 2016, *Rapport annuel 2015-2016. Donner du sens à l'argent*, Montréal, Fondaction, 115 p.

RA 2015, *Rapport annuel 2014-2015. Donner du sens à l'argent*, Montréal, Fondaction, 111 p.

RA 2014, *Rapport annuel 2013-2014. Donner du sens à l'argent*, Montréal, Fondaction, 104 p.

RA 2013, *Rapport annuel 2012-2013. Donner du sens à l'argent*, Montréal, Fondaction, 94 p.

RA 2012, *Rapport financier 2011-2012. Donner du sens à l'argent*, Montréal, Fondaction, 78 p.

RA 2011, *Rapport annuel. Une finance socialement responsable*, Montréal, Fondaction, 88 p.

RA 2010, *Rapport annuel. Quinze ans d'action pour tout le monde*, Montréal, Fondaction, 75 p.

RA 2009, *Rapport financier 2008-2009*, Montréal, Fondaction, 73 p.

RA 2008, *Rapport financier 2007-2008*, Montréal, Fondaction, 53 p.

RA 2007, *Rapport annuel 2006-2007*, Montréal, Fondaction, 70 p.

RA 2006, *Premier rapport de développement durable. Rapport annuel 2005-2006*, Montréal, Fondation, 97 p. (le premier rapport de développement durable est intégré au rapport annuel de 2006).

RA 2005, *Rapport annuel. Une épargne entrepreneuriale. Une finance socialement responsable*, Montréal, Fondaction, 68 p.

RA 2004, *Rapport annuel. Tout un monde à bâtir*, Montréal, Fondaction, 59 p.

RA 2003, *Rapport annuel. Le sens de l'action*, Montréal, Fondaction, 52 p.

RA 2002, *Rapport annuel 2001-2002. Créer, développer, soutenir*, Montréal, Fondaction, 49 p.

RA 2001, *Rapport annuel 2000-2001. Cinq ans d'épargne collective et d'investissement*, Montréal, Fondaction, 51 p.

RA 2000, *Rapport annuel 1999-2000. Pour un développement économique solidaire*, Montréal, Fondaction, 32 p. (désormais l'année financière va du 1er juin 1999 au 31 mai 2000).

RA 1999a, *Rapport annuel 1999. Pour une économie de développement*, Montréal, Fondaction, 32 p. (du 1er janvier 1999 au 31 mai 1999).

RA 1999b, *Rapport annuel 1998. La solidarité de l'emploi*, Montréal, Fondaction, 23 p.

RA 1998, *Rapport annuel 1997. Entreprendre. Prêts à entreprendre*, Montréal, Fondaction, 28 p.

RA 1997, *Premier rapport annuel 1996. L'épargne entreprenante*, Montréal, 1997, 23 p.

Rapports de développement durable

RDD 2014-2016, *6e rapport de développement durable 2014-2016. Donner du sens à l'argent*, Montréal, Fondaction, 89 p.

RDD 2012-2014, *Rapport de développement durable 2012-2014*, Montréal, Fondaction, 80 p.

RDD 2010-2012, *Rapport de développement durable 2010-2012*, Montréal, Fondaction, 76 p.

RDD 2008-2010, *Rapport de développement durable 2008-2010*, Montréal, Fondaction, 81 p.

RDD 2006-2008, *Rapport de développement durable 2006-2008*, Montréal, Fondaction, 37 p.

RDD 2006, *voir* RA 2006.

Annexe 2

Documents d'archives

Les documents d'archives suivants proviennent de trois sources différentes, soit les archives de Fondaction, de la CSN et du bureau d'avocats Morency. L'information tirée de ces archives a été principalement utilisée pour la rédaction des chapitres 1 et 2 du présent ouvrage.

Archives Fondaction (Montréal) ARF

Beaulieu, Léopold (1996a). « Mémo à tous les postes, CSN », Archives de Fondaction, Historique, dossier nº 2.

Beaulieu, Léopold (1996b). « Discours de départ », 16 février, Conseil confédéral de la CSN, Archives Fondaction, Historique, dossier nº 2.

Beaulieu, Léopold (1995). « Document synthèse avec entête Fondaction », Archives de Fondaction, Historique, dossier nº 1.

Beaulieu, Léopold (1989a). « Lettre du 19 juin 1989 », Archives de Fondaction, Historique, dossier nº 1.

Beaulieu, Léopold (1989b). « Le parlement décrète ce qui suit », Archives de Fondaction, Historique, dossier nº 1.

Bourdon, Michel (1995). « Journal des débats, R- », Archives de Fondaction, Historique, dossier nº 1.

Brouillet, Normand (1991). « Lettre de Normand Brouillet à John T. Parisella », Archives de Fondaction, Historique, dossier nº 1.

Comité de commercialisation (1995). « Compte rendu de la réunion du 31 août 1995 », Archives de Fondaction, Historique, dossier nº 2.

Comité de commercialisation de Fondaction (1995). « Plan de communication relatif au démarrage et à la commercialisation », Archives de Fondaction, Historique, dossier nº 1.

CSN (1988). « Fonds de développement », Archives de Fondaction, Historique, Historique, dossier nº 1.

Fondaction (1996). « Communiqué 5, "Fondaction s'appuie sur un réseau de partenaires qui ont fait leurs marques" », 24 janvier 1996, Archives de Fondaction, Historique, dossier nº 2.

Fondaction (1995). « Hypothèses et informations pour établir des prévisions financières », version revue au 1er novembre 1995, Archives de Fondaction, Historique, dossier nº 1.

Lafleur, Gilles (1996a). « Notes d'allocution de Monsieur Gilles Lafleur », 24 janvier, Archives de Fondaction, Historique, dossier nº 2.

Lafleur, Gilles (1996b). « Discours lors du lancement de Fondaction », 24 janvier 1996, Archives de Fondaction, Historique, dossier nº 2.

Larose, Gérald (1996). « Discours du lancement », 24 janvier, Archives de Fondaction, Historique, dossier nº 2.

Larose, Gérald (1990). « Lettre du 12 janvier 1990 à Gérald Tremblay », Archives de Fondaction, Historique, dossier nº 1.

Maciocia, Cosmo (1995). « Transcription des interventions en chambre », *Journal des débats*, Archives de Fondaction, Historique, dossier nº 1.

Archives de la CSN (ARC) (Montréal)

CSN (1996). « Compte rendu de l'exécutif », Archives de la CSN, 18 septembre.

CSN (1995a). « Compte rendu de l'exécutif », Archives de la CSN, 13 mars.

CSN (1995b). « Compte rendu de l'exécutif », Archives de la CSN, 21-24 août.

CSN (1995c) « Compte rendu de l'exécutif », Archives de la CSN, 20 novembre.

CSN (1995d). « Compte rendu de l'exécutif », Archives de la CSN, 27 novembre.

Archives Morency (ARM), Services d'avocats (Québec)

Comité des collaborateurs (Fondaction) (1995a). « Compte rendu de la réunion du 11 juillet 1995 », Archives Morency, Services d'avocats.

Comité des collaborateurs (Fondaction) (1995b). « Compte rendu de la réunion du 1er septembre 1995 », Archives Morency, Services d'avocats.

Comité des collaborateurs (Fondaction) (1995c). « Compte rendu de la réunion du 28 septembre 1995 », Archives Morency, Services d'avocats.

Comité des collaborateurs (Fondaction) (1995d). « Compte rendu de la réunion du 16 août 1995 », Archives Morency, Services d'avocats.

Dinan, Robert (1993). « Lettre à CSN – à l'attention de Léopold Beaulieu », 19 janvier, Archives Morency, Services d'avocats.

Fondaction (1995). « Le lancement de Fondaction. Document d'analyse relatif au projet de vidéo-conférence », Comité de commercialisation, Archives Morency, Services d'avocats.

Fondaction (s. d., mais probablement 1995). « Aperçu préliminaire (Sens et Fonctionnement), une responsabilité syndicale. Une initiative en voie de réalisation inscrite dans le projet de la CSN », 19 p. (déposé apparemment à la Commission des valeurs mobilières du Québec, le 28 septembre 1995), dossier concernant la création de Fondaction, Archives Morency, Services d'avocats.

Morency, Jean (1995). « Lettre à Normand Campeau », 21 août, Archives Morency, Services d'avocats.

Annexe 3

Liste des entrevues

Effectuées par Benoît Lévesque et Michel Rioux pour la recherche Fondaction

Nombre : 27 personnes, mais 42 entrevues
Durée : entre 1 heure et 2 heures

Léopold Beaulieu
PDG, Fondaction
Novembre 2012
15 juillet 2014
17 juin 2015
30 juin 2015
15 mai 2016
10 avril 2017*

Denis Bolduc
représentant, Fondaction
24 janvier 2013

Gilles Bourque
ex-professionnel, Fondaction
3 avril 2013
31 octobre 2013*
10 août 2015

Claudette Carbonneau
ex-présidente du conseil d'administration, Fondaction ; ex-présidente CSN
6 décembre 2012

Claude Dorion
PDG, MCE Conseils
15 novembre 2012

---

* L'astérisque indique qu'il s'agit d'une entrevue réalisée par Benoît Lévesque, sans la présence de Michel Rioux.

Jean-Marie Gauthier
module Souscription, Fondaction
29 novembre 2012

Clément Guimond
vice-président, Fondaction; ex-PDG, Caisse d'économie solidaire
27 novembre 2012
31 octobre 2013*

Mario Hébert
directeur, module Affaires publiques, Fondaction
9 novembre 2012

Suzanne Laferrière
module Communications, Fondaction
15 novembre 2012

Julien Lampron
directeur, module Affaires publiques, Fondaction
15 août 2016*

Richard Lapointe
ex-PDG, Neuvaction; Souscription, Neuvaction
19 novembre 2012

Gérald Larose
ex-président, CSN; ex-président, Fondaction
22 novembre 2012

André Laurin
fondateur de la Caisse des travailleurs réunis de Québec
12 septembre 2013

Michel Lessard
ex-trésorier, CSN; ex-trésorier, Fondaction
30 novembre 2012

Jacques Létourneau
président, CSN; président, Fondaction
20 décembre 2012
4 mai 2017*

Benoît Martin
RFR
31 janvier 2013

Me Jean Morency
Morency Avocats (Québec)
15 septembre 2015

Stephan Morency
module Investissement, Fondaction
20 décembre 2012
21 mai 2014
9 juillet 2016*

Geneviève Morin
chef de l'investissement, module Investissement, Fondaction
23 novembre 2012
13 juillet 2016*

Claude Normandin
directrice, module Développement organisationnel et systèmes d'information, Fondaction
23 novembre 2012
16 septembre 2016*

Pierre Patry
trésorier, CSN; trésorier, Fondaction
4 décembre 2012
16 février 2017*

Daniel Roy
RFR
11 janvier 2013

Daniel Simard
PDG, Bâtirente
Novembre 2012
20 juin 2014

Alain Vallières
directeur, module Souscription, Fondaction
9 avril 2014

Jonathan Valois
module Souscription, Fondaction
18 décembre 2012

Régent Watier
ex-chef de l'investissement, Fondaction
26 novembre 2012

Christian Yaccarini
PDG, Société de développement Angus, Technopôle Angus
4 avril 2013

BIBLIOGRAPHIE

AccountAbility (2008). *Norme sur les principes d'accountability AA1000, AA1000APS*, traduction française par Deloitte France, Association québécoise de vérification environnementale, <http://www.aqve.com/sites/default/files/documents/aa1000_normes_principes_accountability_2008.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Acquier, A. et B. Girard (2013). « Une approche critique des parties prenantes », dans C. Gendron et B. Girard (dir.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Armand Colin, p. 107-122.

Alix, N. (2015). « Mesure de l'impact, mesure du consentement à investir », *Revue internationale de l'économie sociale*, nº 335, p. 111-116.

Alix, N. et A. Baudet (2013). « Impact investing : A factor of transformation of the social sector in Europe », *CIRIEC Cahiers de recherche*, nº 2014-15, <http://www.ciriec.ulg.ac.be/wp-content/uploads/2015/08/WP14-15.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Allaire, Y. et S. Rousseau (2014). *Gouvernance et parties prenantes : l'obligation du conseil d'administration d'agir dans l'intérêt de la société*, Montréal, Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, <http://igopp.org/wp-content/uploads/2014/12/IGOPP_Rapport_PartiesPrenantes_FR_v4_WEB.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Alliance des fonds d'investissement de travailleurs (Labour Sponsored Investment Funds Alliance) (1995). *What constitutes a Labour Sponsored Investment Fund ? A Defining Statement*, Montréal, Labour Sponsored Investment Funds Alliance, novembre.

Amenc, N., B. Maffei et H. Till (2008). *Les causes structurelles du troisième choc pétrolier*, Lille, EDHEC Business School, <https://www.edhec.edu/sites/www.edhec-portail.pprod.net/files/publications/pdf/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw%3FID_FICHIER%3D1328885973001jpg> (consulté le 30 juillet 2017).

Arcand, J.-L., E. Berkes et U. Panizza (2012). *Too Much Finance ?*, Washington D.C., IMF Working Paper, vol. 12, nº 161, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12161.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Aubry, F. et J. Charest (1995). *Développer l'économie solidaire : éléments d'orientation,* document déposé au Conseil confédéral de la CSN les 13, 14, et 15 septembre, Montréal, Nouvelles CSN.

Aucoin, P. (2002). « Beyond the new in public management reform in Canada : Catching the new wave ? », dans C. Dunn (dir.), *The Handbook of Canadian Public Administration*, Oxford, Oxford University Press, p. 37-52.

Autorité des marchés financiers (AMF) (2016). « Modification aux registres de permis des assureurs, des sociétés de fiducie et sociétés d'épargne et des statuts des coopératives de services financiers », *Bulletin de l'Autorité des marchés financiers*, vol. 13 nº 3, p. 117-120, <https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/bulletin/2016/vol13no3/vol13no3_5-4.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Autorité des marchés financiers (AMF) (2009). *La ligne directrice de gouvernance*, Montréal, Autorité des marchés financiers.

Autorité des marchés financiers (AMF) (2006). *Petit lexique des investissements*, <https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/publications/consommateurs/investissement/petit-lexique-fr.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Baines, D. (2013). « GrowthWorks-management fund struggles with liquidity problems », *The Vancouver Sun*, 7 mai, <http://www.vancouversun.com/business/David+Baines+GrowthWorks+managed+fund+struggles+with+liquidity+problems/8351478/story.html#ixzz3fPAfuaTV> (consulté le 30 juillet 2017).

Ball, A. (2005). « Environmental accounting and change in UK local government », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 18, nº 3, p. 346-73.

Barrington-Leig, C., B. Tucker et J. K. Lara (2015). « The short-run household, industrial and labour impacts of the Quebec carbon market », *Canadian Public Policy/Analyse de politiques*, décembre, <http://wellbeing.ihsp.mcgill.ca/publications/Barrington-Leigh-Tucker-CPP2015.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Bâtirente (2012). *Bâtirente, j'y crois. Rapport annuel global 2011*, Montréal, Bâtirente.

Baudet, A. (2013). *Mesure de l'impact social, enjeux d'une régulation européenne sur le financement des entreprises sociales*, mémoire de master 2, Paris, HEC Alter management.

Beaulieu, L. (2015a). *L'innovation sociale en contexte d'austérité*, Colloque présenté par le Centre de recherche sur les innovations sociales, Montréal.

Beaulieu, L. (2015b). « Notes – Conférence sur l'action philanthropie », *Sommet sur la culture philanthropique*, Montréal, Institut Mallet, 10 novembre.

Beaulieu, L. (2013). *Entrevue réalisée et résumée par Pierre-Olivier Maheux*, 22 novembre, Desjardins Société historique Alphonse-Desjardins.

Beaulieu, L. (2009). « A new economic paradigm for the challenge of sustaible development », dans D. Harrisson, G. Széll et R. Bourque (dir.), *Labour, Education & Society, Social Innovation, the Social Economy and World Economic Development*, vol. 17, Berne, Peter Lang, p. 19-28.

Beaulieu, L. (2007). « Finance plurielle : une expérience québécoise », dans T. Jeantet et J.-P. Poulnot (dir.), *L'économie sociale, une alternative planétaire : mondialiser au profit de tous*, Paris, Éditions Charles Léopold Mayer et Rencontres Mont-Blanc, p. 167-175.

Beaulieu, L. (2005). « Pour un entrepreneuriat et une finance responsables », *Finance & Bien Commun*, vol. 23, nº 3, <http://www.cairn.info/revue-finance-et-bien-commun-2005-3-page-15.htm> (consulté le 30 juillet 2017).

Beaulieu, L. (1973). *Description du fonctionnement de l'autogestion à la CETRQ*, Québec, Caisse d'économie des travailleurs réunis de Québec.

Beaulieu, L. et A. Laurin (1972). *Pour une société plus juste, un socialisme coopératif*, Québec, Caisse d'économie des travailleurs réunis de Québec.

Bélanger, P. R. et B. Lévesque (1992). « Le mouvement populaire et communautaire : de la revendication au partenariat », dans G. Daigle et G. Rocher (dir.), *Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 713-747.

Bergeron, U. (2012). « Léopold Beaulieu, "intrapreneur" en faveur du développement durable », *Les Affaires*, 25 février, <http://www.lesaffaires.com/archives/generale/leopold-beaulieu-intrapreneur-en-faveur-du-developpement-durable/541352> (consulté le 30 juillet 2017).

Bezes, P. (2009). *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, Presses universitaires de France.

Bouchard, M. J. (dir.) (2010). *The Worth of the Social Economy : An International Perspective*, Bruxelles, Peter Lang.

Bouchard, M. J. et B. Lévesque (2017). « Les innovations sociales et l'économie sociale et solidaire », dans J. Defourny et M. Nyssens (dir.), *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*, Bruxelles, DeBoeck Supérieur, p. 397-432.

Bouchard, M. J. et B. Lévesque (2013). « L'innovation et les transformations sociales, une approche théorique plurielle de l'économie sociale. Le cas du Québec », dans D. Hiez et É. Lavillunière (dir.), *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, Larcier, p. 113-144.

Bouchard, M. J. et D. Rousselière (dir.) (2015). *The Weight of the Social Economy : An International Perspectives*, Bruxelles, Peter Lang.

Boucher, J. (1994). *Transformation du discours de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) sur la modernisation sociale des entreprises*, thèse de doctorat en sociologie, Montréal, Université du Québec à Montréal, <https://depot.erudit.org/bitstream/003685dd/1/TM9401.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Boucher, J. (1993). *Changement de stratégies à la CSN de l'affrontement à la participation dans les entreprises*, Montréal, Cahiers du CRISES, nº ET9301, <http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET9301.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Boulet, M. (2014). « Même profession, salaires différents : les femmes professionnelles moins bien rémunérées », *Bulletin de l'Institut de la statistique du Québec*, mars, <http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01600FR_Femme-VsHomme2014H00F00.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Bourque, G. L. (2002). *La finance socialement responsable. Plan de travail pour le suivi de notre démarche de positionnement des outils collectifs de la CSN*, plan de travail 2002-2003 discuté par les dirigeants des outils collectifs de la CSN.

Bourque, G. L. (2000). *Le modèle québécois de développement, de l'émergence au renouvellement*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Bourque, G. L. et J. Bérard (2013). *Portrait 2013 de la finance responsable au Québec, volet placement*, rapport de l'IRÉC, Montréal, Institut de recherche en économie contemporaine.

Bourque, G. L., M. Mendell et J. Charest (dir.) (2013). « CAP Finance : bilan et prospective », *Revue Vie économique*, vol. 4, nº 3.

Bourque, G. L., M. Mendell et R. Rouzier (2009). *La finance responsable au Québec. Portrait, enjeux et défis au service du développement responsable et solidaire*, Montréal, Éditions ÉVE.

Bourque, G. L. et C. Normandin (2003). *Focus group 2. La finance socialement responsable, Focus group 3. Compte-rendu*, Montréal, Fondaction.

Bourque, G. L. et C. Normandin (2002). *Focus group 1. Quelques pistes de discussion sur la finance socialement responsable (FSR). Schéma de discussion*, Montréal, Fondaction.

Bourque, G. L. et D. Simard (2002). *La finance peut-elle être responsable ?*, document de réflexion sur la finance socialement responsable, Montréal, février (non publié).

Brander, J. A., E. J. Egan et T. F. Hellmann (2008). *Government Sponsored versus Private Venture Capital : Canadian Evidence*, Cambridge, NBER Working Paper Series Working Paper 14029, <http://www.nber.org/papers/w14029.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Brès, L. et G. Dionne (2009). *Mouvement syndical et environnement : L'environnement au cœur des préoccupations syndicales*, Montréal, HEC Montréal, <http://www.hec.ca/developpement_durable/recherche/activites_transfert/Mouvement_syndical_environnement_CSN_HEC.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Brown, H. S. (2011). « Global reporting initiative », dans T. Hale et D. Held (dir.), *The Handbook of Transnational Governance : Institutions and Innovations*, Cambridge et Malden, Polity.

Brunelle, D. (1978). *La désillusion tranquille*, Montréal, Les Éditions HMH.

Bureau de normalisation du Québec (BNQ) et Agence française de normalisation (AFNOR) (2011). *Développement durable – guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*, Québec, <http://www.bnq21000.qc.ca/guide-normatif/telechargez-le-guide-fr/> (consulté le 30 juillet 2017).

Burns, J. et R. W. Scapens (2000). « Conceptualizing management accounting change : An institutional framework », *Management Accounting Research*, vol. 11, nº 1, p. 3-25.

Callon, M. (1999). « Le réseau comme forme émergente et modalités de coordination : le cas des interactions stratégiques entre firmes industrielles et laboratoires académiques », dans M. Callon, P. Cohendet, N. Curien *et al.* (dir.), *Réseau et coordination*, Paris, Economica, p. 13-64.

Callon, M. (1986). « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'année sociologique*, nº 36, <https://yannickprimel.files.wordpress.com/2014/07/mcallon_la-domestication-des-coquilles-saint-jacques-et-des-marins-pc3aacheurs-dans-la-baie-de-saint-brieuc_1986.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Callon, M. et M. Ferrary (2006). « Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau », *Sociologies pratiques*, vol. 13, nº 2, p. 37-44.

Campeau, L., A. Lacroix, A. Marchildon avec la collaboration de P. Chavaz et C. Dostie (2012a). *Les pratiques de la finance socialement responsable. États des lieux*, note de recherche nº 2 sur la FSR, Longueuil, Chaire d'éthique appliquée, Université de Sherbrooke, <http://crepic.enap.ca/CREPIC/docs/Publications?20Claude?20Dostie?20Jr/2Les?20Pratiques.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Campeau, L., A. Lacroix, A. Marchildon avec la collaboration de P. Chavaz et C. Dostie (2012b). *Historique et définitions de la finance socialement responsable,* note de recherche nº 1 sur la FSR, Longueuil, Chaire d'éthique appliquée, Université de Sherbrooke, <http://cerberus.enap.ca/CREPIC/docs/Publications?20Claude?20Dostie?20Jr/1Historique.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Canadian Automobile Worker (CAW) (1999). *Labour-Sponsored Funds : Examining the Evidence*, Toronto, Canadian Automobile Workers' Research Department, février.

CAP Finance (2010). *Préambule*, Le Réseau de la finance solidaire et responsable, <http://capfinance.ca/wp-content/uploads/2017/08/Charte-de-CAP-Finance.pdf> (consulté le 31 août 2017).

Capron, M. et F. Quairel (2003). « Reporting sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale "Global Reporting Initiative" », <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00582742/document> (consulté le 30 juillet 2017).

Caron, N. (2004). « Un Fonds de solidarité au Sénégal, une nouvelle institution au service du développement », dans L. Favreau, G. Larose et A. Salam Fall (dir.), *Altermondialisation, économie et coopération internationale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 243-253.

Caron, M.-A. et M.-F. Turcotte (2009). « Path dependence and path creation : Framing the extra-financial information market for a sustainable trajectory », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 22, nº 2, p. 272-297.

Cazal, D. (2011). « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, nº 9, 1er semestre, printemps, <http://regulation.revues.org/9173> (consulté le 30 juillet 2017).

Centre canadien du marché du travail et de la productivité (1995). *Le rôle et le rendement des fonds d'investissement parrainés par le mouvement syndical dans l'économie canadienne : un profil institutionnel*, Ottawa, Centre canadien du marché du travail et de la productivité (CCMTP), <http://www.bdaa.ca/biblio/recherche/cspc/syndical/syndical.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC-Canada) (1998). « Appel pour une économie sociale et solidaire », Montréal, CIRIEC-Canada, p. 8.

Chambre de commerce du Montréal métropolitain (2013). *Rapport sur l'importance des fonds de travailleurs pour l'économie du Montréal contemporain*, Montréal, Chambre de commerce du Montréal métropolitain, <http://www.ledevoir.com/documents/pdf/rapportccmm_ftq.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge et Londres, Harvard University Press.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation : The New Imperative for Creating And Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business Press.

Child, J, Y. Lua et T. Terence (2007). « Institutional entrepreneurship in building an environmental protection system for the people's Republic of China », *Organization Studies*, vol. 28, nº 7, p. 1013-1034.

Clavette, S. (2005). *Les dessous d'Asbestos. Une lutte idéologique contre la participation des travailleurs*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Cloutier, R. (2015). « Nouveau fonds alternatif de 100 M$: gestionnaires en émergence recherchés », *FI – Finance et Investissements*, 6 octobre, <http://www.finance-investissement.com/nouvelles/industrie/nouveau-fonds-alternatif-de-100-m-gestionnaires-en-emergence-recherches/a/60610> (consulté le 30 juillet 2017).

CNW Telbec (2016). « GrowthWorks Canadian Fund Ltd. provides update on CCAA proceedings », *CISION*, 15 juin, <http://www.newswire.ca/news-releases/growthworks-canadian-fund-ltd-provides-update-on-ccaa-proceedings-583199931.html> (consulté le 30 juillet 2017).

Coiquaud, U. et L. Morissette (2010). « Penser le renouveau syndical par la sphère financière », *Relations industrielles*, vol. 65, nº 2, p. 196-214, <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2010-v65-n2-ri3905/044299ar/> (consulté le 30 juillet 2017).

Comité d'experts sur l'avenir du système de retraite québécois (2013). *Innover pour pérenniser le système de retraite. Un contrat social pour renforcer la sécurité financière de tous les travailleurs québécois*, Québec, Retraite Québec, <http://www.rrq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/www.rrq.gouv.qc/Francais/publications/rapport_comite/Rapport.pdf> (consulté le 27 septembre 2017).

Comité pouvoirs populaires (1984). *Pour un projet syndical à la mesure des années 80-90 cohérent avec des objectifs et des pratiques de transformation de notre société*, rapport d'étape soumis au comité-synthèse du Congrès d'orientation, Montréal, CSN.

Comité sénatorial (2013). *Délibérations du Comité sénatorial permanent des Finances nationales. Fascicule 2 – Témoignages du 26 novembre 2013 (séance de l'après-midi)*, Ottawa, Parlement du Canada, 26 novembre, <http://www.parl.gc.ca/content/sen/committee/412?5CNFFN/02EV-51072-F.HTM> (consulté le 30 juillet 2017).

Connaissance des énergies (2011). « Choc pétrolier », 27 juillet, <http://www.connaissancedesenergies.org/fiche-pedagogique/choc-petrolier> (consulté le 30 juillet 2017).

Cornforth, C. (2012). « Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestion for new directions », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, nº 6, p. 1117-1136.

Cornforth, C. (2004). « The governance of co-operatives and mutual associations: A paradox perspective », *Annals of Public Cooperative Economics*, vol. 75, nº 1, p. 11-32.

Cournède, B., O. Denk et P. Hoeller (2015). « Finance and inclusive growth », *OECD Economic Policy Papers*, nº 14, <http://www.oecd-ilibrary.org/economics/finance-and-inclusive-growth_5js06pbhf28s-en;jsessionid=43t8rkmeh5re2.x-oecd-live-02> (consulté le 30 juillet 2017).

CPA Canada (2015). *Manuel de CPA Canada. Partie I – IAS 28, participations dans des entreprises associées et des coentreprises. Paragraphes 5 à 9*, Toronto, CPA Canada.

Creel, J., P. Hubert et F. Labondance (2014). « L'instabilité financière nuit-elle réellement aux performances économiques? », Office français de conjoncture économique (OFCE), 22 janvier, <http://www.ofce.sciences-po.fr/blog/linstabilite-financiere-nuit-elle-aux-performances-economiques/> (consulté le 30 juillet 2017).

CSN (1996). *Nos outils collectifs*, Montréal, CSN.

CSN (1988a). *Notre présence syndicale auprès des coopératives de travail*, document nº 5902 soumis au Conseil confédéral de la CSN, Montréal, Conseil fédéral.

CSN (1988b). *Un fonds pour des emplois autogérés. Le sens de l'implication et de l'appui de la CSN*, Montréal, CSN.

CSN (1985). *Avec le monde. Rapport de l'exécutif*, Septième Congrès spécial, 18-21 mars, Québec, CSN (exécutif composé de Gérald Larose, Michel Gauthier, Léopold Beaulieu, Monique Simard, Roger Valois, Christophe Auger).

CSN (1968). *Procès-verbal de la Quarante-troisième session du Congrès de la CSN*, Québec, CSN, <http://tempserv.csn.info/ap/content/d/d/workspace/SpacesStore/f914eddf-880b-41a1-a9ba-35800ae16ca5/1A1-4-68.PDF> (consulté le 30 juillet 2017).

CSN, Comité syndical national Bâtirente, Fondaction et Caisse d'économie Desjardins des travailleuses et travailleurs (2002). *La responsabilité sociale des entreprises et l'investissement responsable*, mémoire présenté à la Commission des finances publiques, Montréal, septembre, <http://www.csn.qc.ca/ap/content/d/d/workspace/SpacesStore/5ea7817d-59e2-47fb-a342-d6e8091702d2/1A4_8_02_08.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Cumming, D. J. et J. G. MacIntosh (2003). « Canadian labour-sponsored venture capital corporations : Bane or boon ? », dans A. Ginsberg et I. Hasan (dir.), *New Venture Investment : Choices and Consequences*, Londres, Elsevier, p. 169-200.

Dabboussy, M. et S. Uppal (2012). «Les absences au travail», dans *L'emploi et le revenu en perspective*, Ottawa, Statistique Canada, <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2012002/article/11650-fra.pdf> (consulté le 27 septembre 2017).

Davis, C. A. (2003). «Venture capital in Canada : A maturing industry, with distinctive features and new challenges », dans D. Cetindamar (dir.), *The Growth of Venture Capital : A Cross-Cultural Comparison*, Westport, Praeger Publishers, p. 175-206 <http://www.ryerson.ca/~c5davis/publications/VC_in_Canada-CDavis-31-12-01.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Davis, C. A. (2001). V*enture Capital in Canada : a Maturing Industry, with Distinctive Features and New Challenges*, Saint-John, University of New-Brunswick, <http://www.ryerson.ca/~c5davis/publications/VC_in_Canada-CDavis-31-12-01.pdf> (consulté le 27 septembre 2017).

Davis, G. F. et T. A. Thompson (1994). « A social movement perspective on corporate control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, nº 1, p. 141-173.

Déjean, F., J.-P. Gond et B. Leca (2004). « Measuring the unmeasured : An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry », *Human Relations,* vol. 57, nº 6, p. 741-764.

Deloitte (2013). « Étude sur les fonds fiscalisés – version longue », dans Deloitte & Touche s.r.l. et ses sociétés affiliées, *Le fonds de solidarité FTQ : une solution aux enjeux d'épargne et d'investissement plus pertinente que jamais*, Montréal, Deloitte & Touche s.r.l. et ses sociétés affiliées, p. 17-78, <http://www.groupes.finances.gouv.qc.ca/examenfiscalite/fileadmin/user_upload/memoires/fonds_solidarite_ftq.pdf>, consulté le 25 septembre 2017.

den Hond, F. et F. G. A. de Bakker (2007). « Ideologically motivated activism. How activist groups influence corporate social change », *Academy of Management Review*, vol. 32, nº 3, <https://frankdebakker.files.wordpress.com/2010/09/amr-dh-db1.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Desjardins (2017). « Caisse de groupes », <https://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/qui-nous-sommes/caisses-groupes/> (consulté le 30 juillet 2017).

Desjardins (2016). « La pression sur le dollar canadien devrait diminuer en 2016 », *Desjardins : Études économiques. Prévision des devises*, 14 janvier, Lévis, Desjardins, <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/dev1601-f.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Desjardins (2015). « Après une année 2015 décevante, les perspectives sont un peu plus favorables pour 2016 », *Desjardins : Études économiques, Prévisions économiques et financières*, 21 décembre, Lévis, Desjardins, <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/pef1512-f.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Desjardins (2011). *Credit unions, Caisses d'économie, Caisses de groupes*, Anjou, Vice-présidence et direction générale – Caisses de groupes Soutien au réseau des caisses, Mouvement Desjardins, <https://www.desjardins.com/fr/votre_caisse/pvp/pdf/caisses-groupes.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Dingwerth, K. et M. Eichinger (2010). « Tamed transparency : How information disclosure under the global reporting initiative fails to empower », *Global Environmental Politics*, vol. 10, nº 3, <http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/GLEP_a_00015> (consulté le 30 juillet 2017).

Dorado, S. (2005). « Institutional entrepreneurship, partaking, and convening », *Organization Studies,* vol. 26, nº 3, p. 385-414.

Doré, M. (1998). « La CSN : 1975 à aujourd'hui », dans Y. Bélanger et R. Comeau (dir.), *La CSN, 75 ans d'action syndicale et sociale,* Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 45-55.

Doré, M. (1995). *Travail en équipe et démocratie au travail*, Montréal, CSN.

Doré, M. et G. Ferland (1991). *Prendre les devants dans l'organisation du travail*, Montréal, Services de recherche et de l'information de la CSN.

Drolet, M. (2011). « Pourquoi l'écart salarial entre les hommes et les femmes a-t-il diminué ? », *L'emploi et le revenu en perspective*, printemps, <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2011001/pdf/11394-fra.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Dubois-Campagna, A. (2009). « *Pour un syndicalisme de lutte de classe !* » : *les groupes marxistes-léninistes et le mouvement syndical au Québec, 1972-1983*, mémoire de maîtrise, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, Département d'histoire, <http://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/2620> (consulté le 30 juillet 2017).

Dunleavy, P., S. Bastow et M. Tinkler (2006). « New public management is dead – Long live digital-era governance », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 16, nº 3, 467-494.

Dupuis, F. (2017). « L'investissement responsable prend de l'ampleur au Canada », *Le Devoir*, 3 février, <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/490705/l-investissement-responsable-prend-de-l-ampleur-au-canada> (consulté le 30 juillet 2017).

Dupuis, D. R. (2014). « A social identity perspective on the psychological underpinnings of political processes », *Analyses of Social Issues and Public Policy*, vol. 14, p. 437-439.

Durivage, P. (1996). « Très bon départ pour Fondaction », *La Presse*, 25 mars.

Duruflé, G. (2013). *Investissements directs et indirects en capital de risque par les fonds fiscalisés du Québec*, avril.

Écotech Québec (2014). *Livre blanc pour une économie verte par les technologies propres*, Montréal, Écotech Québec, octobre, <http://www.ecotechquebec.com/documents/files/Etudes_memoires/ecotech-livre-blanc-fev2016.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Emery, Y. et D. Giauque (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, Paris, L'Harmattan.

Favreau, L. et P. L'Heureux avec la collaboration de M. Paul (1984). *Le projet de société de la CSN de 1966 à aujourd'hui*, Montréal, Centre de formation populaire.

Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) (2002). « Un premier fonds de solidarité au Sénégal », *FTQ/Actualités*, 18 avril, <http://ftq.qc.ca/actualites/un-premier-fonds-de-solidarite-africain-au-senegal/> (consulté le 30 juillet 2017).

Finance Québec (2016). *Budget 2016-2017. Le plan économique du Québec, mars 2016*, Québec, Gouvernement du Québec, <http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/2016-2017/fr/documents/PlanEconomique.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Fligstein, N. (1997). « Social skill and institutional theory », *American Behavioral Scientist*, vol. 40, nº 4, p. 397-405.

Fondaction (2017). *Actualisation du positionnement de Fondaction*, présenté au Comité des opérations élargi (20 février), au Comité de développement corporatif (23 juillet), au Comité des opérations (6 mars) et aux membres du Conseil d'administration (19 avril), Montréal, Fondaction.

Fondaction (2016). *Donner du sens à l'argent : les 20 ans de Fondaction*, Montréal, Fondaction, <http://www.fondaction.com/pdf/livre20ans.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Fondaction (2015a). *Itinéraire de Fondaction*, document présenté au Conseil d'administration, 16 juin, Montréal, Fondaction.

Fondaction (2015b). « Fonds biomasse énergie : Fondaction prend en charge le démarrage », *Infoaction*, 12 mai, <http://www.fondaction.com/infoaction/lancement-du-fonds-biomasse-energie-fondaction-prend-en-charge-le-demarrage/> (consulté le 30 juillet 2017).

Fondaction (2014a), *Mémoire présenté par Fondaction, le Fonds de développement de la CSN pour la coopération et l'emploi dans le cadre de la Commission d'examen sur la fiscalité québécoise présidée par M. Luc Godbout*, 10 octobre, Montréal, Fondaction, <http://www.examenfiscalite.gouv.qc.ca/fileadmin/user_upload/memoires/fondaction_csn.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Fondaction (2014b). « Lancement de la Coop Carbone : Fondaction, SCN, Mouvement Desjardins, AQME, La Coop fédérée, et C3E veulent tirer profit du marché du carbone », *Infoaction*, 8 septembre, <http://www.fondaction.com/infoaction/lancement-de-la-coop-carbone-fondaction-csn-mouvement-desjardins-aqme-la-coop-federee-et-c3e-veulent-tirer-profit-du-marche-du-carbone/> (consulté le 30 juillet 2017).

Fondaction (2012). « Fondaction CSN publie son 4e rapport de développement durable : la GRI en confirme le niveau A+ », *Infoaction*, 13 octobre, <http://www.fondaction.com/infoaction/fondaction-csn-publie-son-4e-rapport-de-dveloppement-durable-la-gri-en-confirme-le-niveau-a/> (consulté le 30 juillet 2017).

Fondaction (2008). *Politique environnementale de Fondaction 2008-2010*. Mise à jour février 2008, Montréal, Fondaction.

Fondaction (2007a). *Manuel Fondaction*, Module Souscription, Montréal, Fondaction.

Fondaction (2007b). *Rapport d'étape au 4 décembre 2007. Plan de formation pour les membres du conseil d'administration de Fondaction 2007-2008*, adopté par le CA le 6 mars, Montréal, Fondaction.

Fondaction (2005). *Politique environnementale de Fondaction 2005-2007. Construire sur des bases durables*, Montréal, juillet.

Fondaction (2004). *Mémoire présenté à la Commission des finances publiques concernant le rapport du groupe de travail sur le rôle de l'État québécois dans le capital de risque*, Montréal, Fondaction, février, <http://www.fondaction.com/pdf/memoire/MemoireCommfinaon_vsfinale.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Fournier, L. (2003). « Le Fonds de solidarité a 20 ans – Une révolution syndicale qui était nécessaire », *Le Devoir*, 23 juin, <http://www.ledevoir.com/non-classe/30463/le-fonds-de-solidarite-a-20-ans-une-revolution-syndicale-qui-etait-necessaire> (consulté le 30 juillet 2017).

Freeman, R. E. (2010/1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

Freeman, R. E. et D. L. Reed (1983). « Stockholders and stakehoders : A new perspective on corporate governance », *California Management Review*, vol. XXV, nº 3, p. 88-106.

Frey, U. (2009). « Les étapes du développement d'une entreprise », *PE. Gestion de la petite entreprise. Les étapes du développement*, nº 3, novembre, <https://www.alexandria.unisg.ch/216462/1/postfinance_ku_nov09_F_leitartikel.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Gage, D. (2012). « The venture capital secret : 3 out 4 stard-ups fails », *The Wall Street Journal*, 20 septembre, <https://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190> (consulté le 30 juillet 2017).

Garud, R., C. Hardy et S. Maguire (2007). « Institutional entrepreneurship as embedded agency : An introduction to the special issue », *Organization Studies*, vol. 28, nº 7, p. 957-969.

Gasse, Y. et G. D'Amboise (1998). « La croissance réussie des PME : une question de compétences et de région », *Gestion*, vol. 23, nº 3, p. 41-47.

Geels, F. W. et J. Schot (2010). « The dynamics of transitions : A socio-technical perspective », dans J. Grin, J. Rothmans et J. Schot avec la collaboration de F. Geels et D. Loorbach (dir.), *Transitions to Sustainable Development. New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*, New York/Londres, Routledge, p. 11-17.

Gendron, C. (2013). « La naissance d'une école », dans C. Gendron et B. Girard (dir.), *Repenser la responsabilité de l'entreprise. L'école de Montréal*, Paris, Armand Colin, p. 13-44.

Gendron, C. (2007). « Économie de l'environnement, économie écologique et sociologie économique de l'environnement : la nécessaire prise en compte des dimensions socialement construites du système économique et de la crise écologique », dans C. Gendron et J.-G. Vaillancourt (dir.), *Environnement et sciences sociales. Les défis de l'interdisciplinarité*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 63-96.

Gendron, C. (2005). « Le Québec à l'ère du développement durable », *Options politiques/Policy Options*, juillet-août, p. 20-25.

Gendron, C. et G. Belem avec la collaboration de B. Lévesque (2001). *Vers des investissements socialement responsables. Partie II*, Montréal, CRISES, 2001.

Gendron C. et G. L. Bourque (2003). « Une finance responsable à l'ère de la mondialisation économique », *L'Économie politique*, vol. 2, nº 18, <www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2003-2-page-50.html> (consulté le 30 juillet 2017).

Gendron, C. et B. Girard (dir.) (2013). *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'école de Montréal*, Paris, Armand Colin.

Gilbert, D. U., A. Rasche et S. Waddock (2011). « Accountability in a global economy : The emergence of international accountability standards », *Business Ethics Quarterly*, vol. 21, nº 1, p. 23-21.

Gill, L. (2015). *Autopsie d'un mythe. Réflexions sur la pensée politique de Jean-Marc Piotte*, Saint-Joseph-du-Lac, M Éditeur.

Gill, L. (1989). *Les limites du partenariat. Les expériences social-démocrates de gestion économique en Suède, en Allemagne, en Autriche et en Norvège*, Montréal, Boréal.

Gill, L. (1985). « Partenariat social et actionnariat ouvrier. Du rachat d'entreprises au Fonds de solidarité », *Interventions économiques pour une alternative sociale*, nos 14-15, printemps, p. 261-272, <http://classiques.uqac.ca/contemporains/gill_louis/partenariat_social/partenariat_social.html> (consulté le 30 juillet 2017).

Global Impact Investigating Network (GIIN) et la Fondation Rockfeller (2010). « Impact investments. An emerging asset class », *J. P. Morgan Global Research*, 29 novembre, <https://thegiin.org/assets/documents/Impact%20Investments%20an%20Emerging%20Asset%20Class2.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Goulet, H. (1993). *Origines et développement du mouvement ACEF au Québec, 1960-1970*, mémoire de maîtrise, Montréal, Université de Montréal.

Gouvernement du Québec (2017a). « Loi constituant Fondaction, le Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux pour la coopération et l'emploi », *Publications Québec*, Québec, LégisQuébec, <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/F-3.1.2> (consulté le 30 juillet 2017).

Gouvernement du Québec (2017b). *Le plan économique du Québec. Budget 2017-2018*, Québec, Gouvernement du Québec, mars, <http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/2017-2018/fr/documents/PlanEconomique_Mars2017.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Gouvernement du Québec (2016). *Le plan économique du Québec. Budget 2016-2017*, Québec, Gouvernement du Québec, mars, <http://www.budget.finances.gouv.qc.ca/budget/2016-2017/fr/documents/planeconomique.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Gouvernement du Québec (2000). « Programme d'aide aux entreprises d'économie sociale œuvrant dans le secteur de la gestion des matières résiduelles : 300 000 $ sont investis dans l'entreprise Plate-Forme CPT et 20 emplois en environnement dans la région de la Capitale-Nationale, annonce le ministre Bégin », *Communiqués de presse*, Québec, Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/communiques/2000/c000519a.htm> (consulté le 30 juillet 2017).

GRI (Global Reporting Initiative) (2013). *G4. Lignes directrices pour le* reporting *développement durable. Principes de* reporting *et éléments d'information*, Amsterdam, GRI, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-One.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

GRI (Global Reporting Initiative) (2010). *GRI et ISO 26000 : pour une utilisation conjointe des lignes directrices du GRI et de l'ISO 26000*, Amsterdam, GRI, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

GRI (Global Reporting Initiative) (2002). *Sustainability Reporting Guidelines*, Boston, GRI.

Groupe de travail sur le rôle de l'État québécois dans le capital de risque (2003). *Rapportdu groupe de travail sur le rôle de l'État québécois dans le capital de risque*, Québec, Gouvernement du Québec, <https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/autres/rapport_capital_risque.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Groupe financier Connor, Clark & Lunn (2016). *Bref historique du dollar canadien*, Vancouver, Groupe financier Connor, Clark & Lunn, <https://www.cclgroup.com/docs/default-source/fr/fr-strategic-exchange/bref-historique-du-dollar-canadien.pdf?sfvrsn=6> (consulté le 27 septembre 2017).

Grubel, H. G. (2003). « Why there should be no capital tax », dans H. G. Grubel (dir.), *Tax Reform in Canada : Our Path to Greater Prosperity*, Vancouver, Fraser Institute, <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/TaxReforminCanadaCapitalGains.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Guler, I., M. F. Guillen et J. M. Macpherson (2002). « Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices : The international spread of ISO quality certificates », *Administrative Science Quarterly,* vol. 47, nº 2, p. 207-232.

Hafsi, T. et H. Thomas (2005). « Strategic management and change in high dependency environments : The case of a philanthropic organization », *Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations,* vol. 16, nº 4, p. 329-351.

Harvey, F. (1980). « Les Chevaliers du travail, les États-Unis et la société québécoise, 1882-1902 », dans F. Harvey (dir.), *Le mouvement ouvrier du Québec*, Montréal, Boréal-Express, p. 69-130.

Heinrich, E. (2016). « Labour in vain : Why investors should be careful about the return of LSIFs », *Financial Post,* 16 février, <http://business.financialpost.com/financial-post-magazine/labour-in-vain-why-investors-should-be-careful-about-the-return-of-lsifs> (consulté le 30 juillet 2017).

Hervieux, C., E. Gedajlovic et M.-F. Turcotte (2010). « The legitimization of social entrepreneurship », *Journal of Enterprising Communities : People and Places in the Global Economy*, vol. 4, nº 1, p. 37-67.

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2017). *Le Québec, chiffres en main*, Québec, Institut de la statistique du Québec, <http://www.stat.gouv.qc.ca/quebec-chiffre-main/pdf/qcm2017_fr.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2016a). « Estimations de la population des régions métropolitaines de recensement (RMR) », 1er juillet des années 2001, 2006 et 2011 à 2015 (découpage géographique au 1er janvier 2011) », <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/structure/rmr_total.htm> (consulté le 30 juillet 2017).

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2016b). « Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, Laurentides et ensemble du Québec, 2011-2015 », <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil15/econo_fin/conj_econo/cptes_econo/pib15.htm> (consulté le 30 juillet 2017).

Institut de la statistique du Québec (ISS) (2015). « Population active, emploi et nombre de chômeurs, données désaisonnalisées, par région administrative », 4e trimestre 2014 au 4e trimestre 2015.

Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2013). *Le vieillissement démographique : de nombreux enjeux à déchiffrer. Le report de la retraite au Canada et au Québec : une autre perspective*, Québec, Institut de la statistique du Québec, <http://www.stat.gouv.qc.ca/docs-hmi/statistiques/conditions-vie-societe/report-retraite.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Investissement Québec (2015). *Portrait détaillé de la clientèle des coopératives et entreprises de l'économie sociale*, Québec, Investissement Québec, <http://www.investquebec.com/Documents/qc/produitsfinanciers/Portrait_EconomieSocial_F.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

ISO 26000 (2010). « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale », <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr> (consulté le 30 juillet 2017).

Jalbert, H. (1998). « Fondaction. 500 emplois maintenus ou créés ! », *Nouvelles CSN*, 11 décembre, no 450, p. 14-15.

Jasmin-Tucci, L. (2015). *Âge de retraite optimal, préférences hyperboliques et système de retraite public : un modèle économique*, mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, <http://economie.esg.uqam.ca/upload/Jasmin-Tucci_Lukas_Memoire2015.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Jean, B. (dir.) (2016). *Le BAEQ revisité. Un nouveau regard sur la première expérience de développement régional au Québec*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

JPMorgan (2010). « Impact investments : An emerging asset class », New York, Global Impact Investing Network, novembre, <http://www.rockefellerfoundation.org/uploads/files/2b053b2b-8feb-46ea-adbd-f89068d59785-impact.pdf> (consulté le 1er septembre 2017).

Kinder, P. (2001). « Allocution sur la place du Canada dans le secteur de l'investissement responsable », *Congrès canadien sur l'investissement responsable*, organisé par The Social Investment Organization (SIO), Montréal, 3 au 5 juin.

Lafleur, C. (2015). « Vers une régression importante de notre système de retraite », *Le Devoir*, 22 novembre, <http://www.ledevoir.com/economie/finances-personnelles/455576/vers-une-regression-importante-de-notre-systeme-de-retraite> (consulté le 30 juillet 2017).

Lamarche, F. (2013). *Les coop en milieu de travail. Un choix de développement ? Oui !*, Montréal, FTQ, CSN, CSD.

Lamarre, K. (1991). *50 ans d'avenir! 1939-1989*, Lévis, Conseil de la coopération du Québec.

Laplume, A. O., K. Sonpar et R. A. Litz (2008). « Stakeholder theory : Reviewing a theory that moves us », *Journal of Management*, vol. 34 nº 6, p. 1152-1189.

Latour, B. (1996). « On actor-network theory. A few clarifications plus more than a few complications », *Soziale Welt*, vol. 47, <http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/P-67?20ACTOR-NETWORK.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Laville, J.-L. (2016). *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories et débats*, 2e édition, Paris, Seuil.

Laville, J.-L. (dir.) (1994). *L'économie solidaire, une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brower.

Lawrence, T. B. et N. Phillips (2004). « From *Moby Dick* to *Free Willy* : Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields », *Organization*, vol. 11, nº 5, <https://thomaslawrence.files.wordpress.com/2008/08/lawrence-and-phillips-2004-from-moby-dick-to-free-willy-macro-cultural-disco.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Lawrence, T. B. et R. Suddaby (2006). « Institutions and institutional work », dans S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence et W. R. Nord (dir.), *Handbook of Organization Studies*, 2e édition, Londres, Sage, p. 215-254.

Lawrence, T. B., R. Suddaby et B. Leca (2011). « Institutional work : Refocusing institutional studies of organization », *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, nº 1, p. 52-58.

Lebossé, J. (2000). « L'expérience réussie d'une banque solidaire : la Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs de Québec », *Économie et Solidarités*, vol. 31, nº 1, p. 95-112.

Lebossé, J. (1996). *La caisse d'économie des travailleuses et travailleurs de Québec : une expérience réussie de banque solidaire*, Québec, ARGOS Consultants.

Le Cours, R. (2016). « Analyse. Le probable fiasco des RVER », *La Presse* +, 19 septembre, <http://plus.lapresse.ca/screens/ce308ed8-a293-48b8-a9ef-42fc938e197e?7C_0.html> (consulté le 30 juillet 2017).

Lerner, J., Y. Pierrakis, L. Collins et A. Bravo Biosca (2011). *Atlantic Drift : Venture Capital Performance in the UK and the US*, Londres, NESTA.

Les Affaires et *La Presse canadienne* (2017). « Un nouveau fonds canadien de 500 millions $ pour les PME », *Les affaires*, 9 mars, <http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/pme/cinq-banques-creent-un-nouveau-fonds-pour-financer-les-pme/593788> (consulté le 30 juillet 2017).

Lévesque, B. (2016). « Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ? », *Revue Interventions économiques*, nº 54 <http://interventionseconomiques.revues.org/2802> (consulté le 30 juillet 2017).

Lévesque, B. (2013a). « CAP Finance : repositionnement et perspectives », *Revue Vie économique*, vol. 4, nº 3, <http://www.eve.coop/?a=178> (consulté le 30 juillet 2017).

Lévesque, B. (2013b). « The Quebec Model : A social innovation system founded on cooperation and consensus building », dans F. Moulaert, D. Mac Callum, A. Mehmood et A. Hamdouch (dir.), *The International Handbook on Social Innovation, Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 371-383.

Lévesque, B. (2012). « Crises et innovation sociale », *La Revue Nouvelle*, nos 5-6, p. 38-48.

Lévesque, B. (2011). « La reconnaissance de l'économie sociale au Québec. Un long processus qui n'arrive à maturité qu'au tournant du siècle », dans M. J. Bouchard (dir.), *L'économie sociale, vecteur d'innovation. L'expérience du Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 21-61.

Lévesque, B. (2007a). « Le développement durable, une occasion pour la nouvelle sociologie économique », dans C. Gendron et J.-G. Vaillancourt (dir.), *Environnement et sciences sociales. Les défis de l'interdisciplinarité*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 31-62.

Lévesque, B. (2007b). *Un siècle et demi d'économie sociale au Québec : plusieurs configurations en présence (1850-2007)*, Montréal, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), no ET0703, <https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0703.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Lévesque, B. (2003). «Vers un modèle québécois de seconde génération ? », dans M. Venne (dir.), *Justice, démocratie et prospérité. L'avenir du modèle québécois*, Montréal, Québec Amérique, p. 49-69.

Lévesque, B. (1998). « La CSN et l'économie sociale : de promoteur à entrepreneur », dans Y. Bélanger et R. Comeau (dir.), *La CSN, 75 ans d'action syndicale et sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 239-245.

Lévesque, B. (1988). « Les rapports État-Coopérative : anciens et nouveau compromis » *Coopératives et développement*, vol. 20, no 1, p. 159-192.

Lévesque, B., P. R. Bélanger, M. Bouchard, M. Mendell, A. Lavoie, C. Gendron et R. Rouzier (2000). *Le Fonds de solidarité FTQ, un cas exemplaire de nouvelle gouvernance*, Montréal, Fonds de solidarité.

Lévesque, B. et G. L. Bourque (2014). « Repenser le modèle de développement », dans B. Lévesque, J.-M. Fontan et J.-L. Klein (dir.), *L'innovation sociale. Les marches d'une construction théorique et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 317-331.

Lévesque, B. et G. L. Bourque (2009). « Repenser le modèle québécois de développement », *Revue Vie économique*, vol. 1, no 1, <http://www.eve.coop/?a=3> (consulté le 30 juillet 2017).

Lévesque, B., G. L. Bourque, C. Guimond et C. Dorion (2014). *La contribution de la CSN à une économie solidaire et responsable : des outils collectifs à un Carrefour financier solidaire*, Montréal, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), no ES1402, <https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET1402.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Lévesque B., Y. Comeau, D. Martel, J. Desrochers et M. Mendell (2003). *Les fonds régionaux et locaux de développement en 2002*, Montréal, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), no ET0309.

Lévesque, B., A. Côté, O. Chouinard et J.-L. Russell (1985). *Profil socio-économiques des coopératives de travail au Québec*, Montréal, Comité provincial des coopératives de production, de travail et pré-coopératives et Université du Québec à Montréal.

Lévesque, B. et M. Mendell (dir.) (1997). *Répertoire des fonds de développement local, régional et communautaire au Québec*, Montréal, Groupe interuniversitaire de recherche sur les fonds de développement PRO-FONDS (identification des fonds par région, non paginé).

Lévesque, B., M. Mendell et S. van Kemenade (1997). *Profil socio-économique des Fonds de développement local et régional au Québec*, Ottawa, Ministère des Approvisionnements et Service Canada.

Lévesque, B., M. Mendell et S. van Kemenade (1995). « Les fonds de développement : esquisse d'un portrait », *Relations*, nº 607, janvier-février, p. 12-14.

Lizée, M. (1995). *The Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) : A Labour-Sponsored Investment Fund, but also an Instrument of Public Policy in a Context of Globalization and Liberalization of Trade and Investment*, essai, Ottawa, Institut de politique économique, Université de Carleton, décembre.

Lounsbury, M., M. Ventresca et P. M. Hirsch (2003). « Social movements, field frames and industry emergence : A cultural-political perspective on U.S. recycling », *Socio-Economic Review,* nº 1, p. 71-104.

Macdonald & Associates Limited (1998). *The Canadian Venture Capital Industry. Sources of Capital and Implications for Industry Structure*, document de recherche préparé pour Task Force on the Future of the Canadian Financial Services Sector, septembre, <http://publications.gc.ca/collections/Collection/F21-6-1998-18E.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Maguire, S. et C. Hardy (2006). « The emergence of new global institutions : A discursive perspective », *Organization Studies*, vol. 27, nº 1, p. 7-29.

Maguire, S., C. Hardy et T. B. Lawrence (2004). « Institutional entrepreneurship in emerging fields : HIV/AIDS treatment advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, vol. 47, nº 5, p. 657-679.

Maheux, P.-O. (2016). *Histoire de la Caisse d'économie solidaire Desjardins. La passion des êtres*, postface de Gérald Larose, Québec, Les éditions du Septentrion.

Malo, M.-C. (2001a). « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. Première partie : l'entrepreneur et son environnement », *Revue internationale de l'économie sociale* (RECMA), nº 281, p. 84-96.

Malo, M.-C. (2001b). « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. Deuxième partie : l'entreprise et ses orientations », *Revue internationale de l'économie sociale* (RECMA), nº 282, p. 84-94.

Malo, M.-C. et M. Vézina (2004). « Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : stratégie de création de valeur et configuration organisationnelle », *Économie et Solidarités*, vol. 35, nº 1, p. 100-120.

Manheim, J. B. (2001). *The Death of a Thousand Cuts : Corporate Campaigns And the Attack on the Corporation*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

MaRS et Purpose Capital (s. d.). *State of the Nation. Impact Investing in Canada*, <http://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2014/09/Impact-Investing-in-Canada-State-of-the-Nation-2014-FR.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Martel, J.-L. (1992). « Dans la série "Coopérateurs pionniers" : entretien avec André Laurin » (entretien réalisé en novembre 1981), *Cahier de recherche*, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, Cahier nº 92-3.

McAdam, D. (1996). « Political opportunities : Conceptual origins, current problems, future directions », dans D. McAdam, J. McCarthy et M. Zald (dir.), *Comparative Perspectives on Social Movements*, New York, Cambridge University Press, p. 23-40.

McCullough, M. (2015). « The declin and the fall of the labour sponsored venture funds », *Canadian Business*, 7 janvier, <http://www.canadianbusiness.com/investing/david-levi-labour-sponsored-funds/> (consulté le 30 juillet 2017).

Mendell, M. (2009). « Comment se situe le Québec dans le mouvement de "l'impact investing"? », *Vie Économique*, vol. 4, nº 3, p. 1-8.

Mendell, M. et B. Lévesque (2003). « Portrait du capital de développement au Québec : une première esquisse », *Économie et Solidarités*, vol. 34, nº 1, p. 37-63.

Merrien, F.-X. (1999). « La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique », *Lien social et Politiques*, nº 41, p. 95-103.

Meyer, J. W. et B. Rowan (1977). « Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, nº 2, p. 340-363.

Meyer, J. W. et W. R. Scott (1983). *Organizational Environments : Ritual and Rationality*, Beverly Hills, Sage.

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2014). *Recueil de statistiques sur l'immigration et la diversité au Québec,* Consultation publique 2015, Québec, Gouvernement du Québec, <http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/STA_ImmigrDiversite_Politique.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Ministère du Travail (2003). *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*, rapport d'enquête, Québec, Gouvernement du Québec, <https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/concertation/rapport-enquete cps.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Mintzberg, H. (2004). *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.

Mitchell, R. K., B. R. Agle et D. J. Wood (1997). « Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the principle of who and what really counts », *The Academy of Management Review*, vol. 22, nº 4, <https://www.jstor.org/stable/pdf/259247.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Morency, J. (2017). « Bâtisseur et visionnaire », *Entreprendre*, vol. 29, nº 1, p. 84-85.

Mulcahy, D., B. Weeks et H. S. Bradley (2012). « *We Have Met the Enemy… and He Is Us* », *Lessons from Twenty Years of the Kauffman Foundation's Investments in Venture Capital Funds and The Triumph of Hope over Experience*, Kansas City, Ewing Marion Kauffman Foundation, <http://www.kauffman.org/~/media/kauffman_org/research?20reports?20and?20covers/2012/05/we_have_met_the_enemy_and_he_is_us.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Mulgan, G. (2015). « Foreword : The study of social innovation – Theory, practice and progress », dans A. Nicholls, J. Simon et M. Gabriel (dir.), *New Frontiers in Social Innovation Research*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, p. X-XX.

Mullenbach-Servayre, A. (2007). « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 1, nº 223, p. 109-120.

Newton, K. (2001). *Compétences en gestion applicables aux petites entreprises*, rapport présenté à la Direction de la petite entreprise, Ottawa, Industrie Canada, <https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/mngtsklls_f.pdf/$FILE/mngtsklls_f.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Noreau, J. (2015). « L'économie du Québec vue par le PIB : les gains l'emportent sur les pertes », *Desjardins : Études économiques,* vol. 25, avril-mai, <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/per0515f.pdf?resVer=1431002854000> (consulté le 30 juillet 2017).

Normandin, C. et G. L. Bourque (2003). *Finance socialement responsable. Deuxièmes groupes de discussion (synthèse)*, Montréal, Fondaction (étaient présents Claude Normandin, Gilles L. Bourque, Pascale Caron, Claude Dorion, Joël Lebossé, Denyse Leclerc, Eva Young-Boxenbaum [observatrice]).

Normandin, C. et G. L. Bourque (2002). *Finance socialement responsable. Premiers groupes de discussion (synthèse)*, Montréal, Fondaction.

Normandin, C. et G. Morin (2017). « Le parcours exceptionnel d'un homme qui l'est autant… », *Entreprendre*, vol. 29, nº 1, p. 82-83.

Office québécois de la langue française (OQLF) (2011). *Vocabulaire du développement durable*, Montréal, OQLF avec la collaboration du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs et du Bureau de normalisation du Québec, <https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_deve_durable/20110721_dev_durable.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2012). *Études économiques de l'OCDE: Canada*, synthèse, juin, Paris, OCDE.

Osborne, D. et D. Sandler (1998). « A tax expenditure analysis of labour-sponsored venture. Capital corporations », *Canadian Tax Journal/Revue fiscale canadienne*, vol. 46, nº 3, p. 499-574.

Pacte mondial des Nations Unies (2017). « Les dix principes », <https://www.globalcompact-france.org/p-28-les-10-principes>, consulté le 30 juillet 2017.

Paquin, S. H. (2012). *L'institutionnalisation des organisations populaires : l'exemple des Associations coopératives d'économie familiale, 1961-1985*, mémoire de maîtrise, Département des études québécoises, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/thesescanada/vol2/002/MR88958.PDF> (consulté le 30 juillet 2017).

Pasquero, J. (2013). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », dans M.-F. Turcotte (dir.), *Responsabilité sociétale de l'organisation – exercice, cas et théories*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 297-338.

Penrose, E. (2009/1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, 4e édition, Oxford, Orford University Press.

Piotte, J.-M. (1998). « Du combat au partenariat », dans Y. Bélanger et R. Comeau (dir.), *La CSN, 75 ans d'action syndicale et sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 191-210.

Piotte, J.-M. (1977). *Le syndicalisme de combat*, Montréal, Éditions Albert Saint-Martin, <http://classiques.uqac.ca/contemporains/piotte_jean_marc/syndicalisme_de_combat/syndicalisme_combat.html> (consulté le 30 juillet 2017).

Polanyi, K. (1983). *La Grande Transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.

Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press.

Posadzki, A. (2017). « Un milliard pour aider les PME canadiennes », *Le Devoir*, 10 mars, <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/493580/banques-1-milliard-pour-aider-les-pme-canadiennes> (consulté le 30 juillet 2017).

Principles for Responsible Investment (PRI) (2012). « About the PRI », <www.unpri.org/about> (consulté le 30 juillet 2017).

PwC et FMC avocats (2011). *Pour une démocratisation du financement de nos entreprises*, Montréal, PwC et FMC avocats.

Québec International (2017). « Assurances et services financiers », <http://www.quebecinternational.ca/media/19642/AssurancesEtServicesFinanciers-RMR-Quebec.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Rasche, A. et G. Kell (dir.) (2010). *The United Nations Global Compact : Achievements, Trends and Challenges*, Cambridge, Cambridge University Press.

République du Sénégal (2002). « Décret nº 2002-828 du 19 août 2002 portant sur la création d'un Fonds de Solidarité », *Journal officiel*, Dakar, Ministère de la Famille, du Développement social et de la Solidarité nationale, <http://www.jo.gouv.sn/spip.php?article1399> (consulté le 30 juillet 2017).

Réseau Capital (2011). *Lexique*, Montréal, Réseau Capital.

Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), avec la participation de Desjardins (Québec), Fondaction/CSN, Filaction, Investissement Québec, Fonds de financement coopératif, Développement économique et régional, MCE Conseils, Pythagore et le Programme d'assistance technique au développement économique communautaire (2003). *Guide d'analyse des entreprises d'*économie sociale, Montréal, RISQ.

Responsible Investment Association (RIA) (2017). « Investissement d'impact », <https://riacanada.ca/impact-investment-qa/?lang=fr> (consulté le 30 juillet 2017).

Richard, J. (2012). *Comptabilité et développement durable*, Paris, Economica.

Rouillard, J. (1981). *Histoire de la CSN, 1921-1981*, Montréal, Boréal Express et CSN.

Salais, R. et M. Storper (1993). *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France,* Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.

SaskWorks Venture Fund Inc. (2016). *2016 Annual Report*, Regina, <https://www.saskworks.ca/assets/publication-2016-annual-report.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

SaskWorks Venture Fund Inc. (2015). *2015 Annual Report : 15 years of Investing in Saskatchewan*, Regina, <https://www.saskworks.ca/assets/publication-2015-annual-report.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Savard, M.-F. (2017). *Analyse de la performance de Fondaction du point de vue de l'actionnaire*, Montréal, Plandaction.

Savard, D. (2015). « Portrait de l'industrie de la finance (sauf assurances) », *Métiers Québec*, <http://www.metiers-quebec.org/portraits/administration2.htm> (consulté le 30 juillet 2017).

Scott, R. W. (2008). « Approaching adulthood : The maturing of institutional theory », *Theory and Society*, vol. 37, nº 4, p. 427-442.

Scott, R. W. (1995). *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Secrétariat de la condition féminine (2010). *L'égalité entre les femmes et les hommes au Québec : faits saillants*, Québec, Direction des relations publiques, <http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/FaitsSaillants_octobre2010.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Silcoff, S. (2012). « The ambitious turnaround project for Canada's venture-capital industry », *The Globe and Mail*, 6 octobre, <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/the-ambitious-turnaround-project-for-canadas-venture-capital-industry/article4593430/?page=all> (consulté le 30 juillet 2017).

Sousa Santos (de), B. (2011). « Épistémologie du Sud », *Études rurales*, nº 187, p. 21-50.

Sparks, R. et J. Cowton (2004). « The maturing of socially responsible investment : A review of the developing link with corporate social responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 52, nº 1, p. 45-57.

SSQ Groupe financier (2014). *L'histoire d'un succès collectif, 1944-2014*, Montréal, SSQ Groupe financier, <https://ssq.ca/documents/10674/330768/L%27histoire+d%27un+succ%C3%A8s+collectif+-+1944-2014/5cf9c969-408d-4e4c-b580-bfb08e6230f3>, consulté le 25 septembre 2017.

Statistique du Canada (2014). *Aperçu de l'évolution macroéconomique récente au Canada*, Ottawa, Statistique Canada, <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-631-x/11-631-x2014001-fra.htm> (consulté le 27 septembre 2017).

Statistique Canada (2011). *Taux d'absence au travail*, Ottawa, Statistique Canada, nº 71-211-x, <http://www.statcan.gc.ca/pub/71-211-x/71-211-x2012000-fra.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

St-Hilaire, L. (2016). « Le grand livre de la réussite : entrevues », *Entreprendre*, vol. 28, nº 1, p. 14-24.

Strang, D. et W. Meyer (1993). « Institutional conditions for diffusion », *Theory and Society*, vol. 22, p. 487-511.

Strang, D. et S. A. Soule (1998). « Diffusion in organizations and social movements : From hybrid corn to poison pills », *Annual Review of Sociology*, vol. 24, <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.24.1.265> (consulté le 30 juillet 2017).

Stryker, S. et P. J. Burke (2000). « The past, present, and future of an identity theory », *Social Psychology Quarterly,* vol. 63, nº 4, p. 284-297.

Sturdivant, F. D. (1979). « Excutives and activists : Test of stakeholder management », *California Management Review*, vol. 22, nº 1, p. 53-60.

Suddaby, R. et R. Greenwood (2005). « Rhetorical strategies of legitimacy », *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, p. 35-67.

Suret, J.-M. (1994). *The Fonds de Solidarité des Travailleurs du Québec : A Cost-Benefit Analysis*, Vancouver, Fraser Institute.

Taskforce (R.-U.) (2014). *Measuring Impact. Subject Paper of the Impact Measurement Working Group*, établie lors du G8 sous la présidence du Royaume-Uni, Lough Erne, Social Impact Invesment Taskforce, septembre, <http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Measuring?20Impact?20WG?20paper?20FINAL.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

The Black Rod (2007). « New details of Crocus collapse rekindles interest in RCMP probe. What's wrong with this picture ? », 7 mai, <http://blackrod.blogspot.ca/2007/05/new-details-of-crocus-collapse.html> (consulté le 30 juillet 2017).

Toovey, P. et J. Kiff (2012). « Le marché canadien du papier commercial adossé à des actifs : évolution et enjeux », *Revue du système financier*, Ottawa, Banque du Canada, <http://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2012/02/rsf-0603-toovey.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Toronto Dominion (TD) (2017). « Fonds d'investissement des travailleurs », <https://www.td.com/ca/francais/produits-et-services/investissements/placements-directs-td/fonds-mutuels/fonds-travailleurs.jsp> (consulté le 30 juillet 2017).

Touraine, A. (1978). *La voix et le regard : sociologie des mouvements sociaux*, Paris, Seuil.

Tremblay, D. (2017). « Bonification de 90 M$ du fonds Capital Coissance PME », *Le Journal de Montréal,* le 21 février, p. 31.

Tremblay, D.-G. (1995). « Coopération, concertation et innovation dans les systèmes productifs nationaux et d'entreprises : vers de nouveaux modèles ? », dans D.-G. Tremblay (dir.), *Concertation et performance économique : vers de nouveaux modèles*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 1-11.

Tremblay, M., G. Morneau et J. Pronovost (2012). *La nouvelle gouvernance des sociétés d'État. Une évaluation qualitative*, Québec, ÉNAP et Réseau d'expertise en conseil stratégique, <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2012/07/030307310.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Turcotte, M.-F. (dir.) (2013). *Responsabilité sociétale de l'organisation. Exercices, cas et fondements*, Québec, Presse de l'Université du Québec.

Turcotte, M.-F. (2012). *Engager les parties prenantes communautaires. Un guide à l'intention des entreprises*, Montréal, Réseau entreprise et développement durable (REDD), <http://nbs.net/fr/files/2012/09/REDD_Guide_Engagement.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Turcotte, M.-F., S. de Bellefeuille et F. den Hond (2007). « Gildan inc. : Influencing corporate governance in the textile sector », *Journal of Corporate Citizenship*, nº 27, p. 23-36.

Turcotte, M.-F., J. Reinecke et F. den Hond (2014). « Explaining variation in the multiplicity of private social and environmental regulation : A multi-case integration across the coffee, forestry and textile sectors », *Business and Politics*, vol. 16, nº 1, p. 151-189.

Turcotte, M.-F. et A. Salmon (2005). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Vallée, P. (2016a). « Décarboniser le Québec et en profiter », *Le Devoir*, 27 février, <http://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement/463752/coop-carbone-decarboniser-le-quebec-et-en-profiter> (consulté le 30 juillet 2017).

Vallée, P. (2016b). « Où en est l'investissement responsable ? », *Le Devoir*, 20 février, <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/463226/ou-en-est-l-investissement-responsable> (consulté le 30 juillet 2017).

Vallée, P. (2013). « FONDACTION. À l'enseigne de la finance socialement responsable », *Le Devoir*, 16 et 17 mars, p. H2, <http://www.ledevoir.com/documents/cahier_special/pdf/f384a8fc18993eb8e9cf608a2a9aa22a89a414ad.pdf> (consulté le 30 juillet 2017).

Vézina, M. et C. Legrand (2003). « Du positionnement aux ressources : deux lunettes théoriques, une étude empirique », dans H. Laroche (dir.), *Perspective en management stratégique*, tome 9, Caen, Éditions Management et Société, p. 113-130.

Ville de Montréal (2010). *Le plan de développement durable de la collectivité montréalaise 2010-2015*, Montréal, Ville de Montréal, <https://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/PES_PUBLICATIONS_FR/PUBLICATIONS/PLAN_2010_2015.PDF> (consulté le 27 septembre 2017).

Walime, P. et K. Damsell (2005). « Manitoba fund scandal grows », *The Globe and Mail*, 5 avril, <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/manitoba-fund-scandal-grows/article1116791/> (consulté le 30 juillet 2017).

Weigand, K., G. Brown, R. Hall, D. Davies, K. Gossett, D. Neptun, T. Waner, T. Matsuzawa, P. Salemink, W. Froelke, J.-P. Provost, G. Dal Negro, J. Batchelor, M. Nomura, H. Groetsch, A. Boink, J. Kimball, D. Woodman, M. York, E. Fabianson-Johnson, M. Lupart et E. Melloni (1996). « Harmonization of animal clinical pathology testing in toxicity and safety studies. The Joint Scientific Committee for International Harmonization of Clinical Pathology Testing », *Fundamental Applied Toxicology*, vol. 29, nº 2, p. 198-201.

Won, S. (2012). «VentureLink investor upset as fund rules change », *The Globe and Mail*, 6 novembre, <http://www.theglobeandmail.com/globe-investor/funds-and-etfs/funds/venturelink-investors-upset-as-fund-rules-change/article1216036/> (consulté le 30 juillet 2017).

Wong, C. (2016). « Investment funds. Experts urge caution over labour-sponsored funds », *The Globe and Mail*, 24 mars, <http://www.theglobeandmail.com/globe-investor/funds-and-etfs/tax-credit-for-labour-backed-funds-is-revived-but-experts-urge-caution/article29385610/> (consulté le 30 juillet 2017).

Zerdani, T. (2015). *Gouvernance de réseaux interorganisationnels : cas d'un réseau d'organisations sociales collectives*, thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, Département d'organisation et de ressources humaines.

Zerdani, T. et M. J. Bouchard (2016). « Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec. Coconstruction d'un champ institutionnel dans l'écosystème d'économie sociale et solidaire », *Revue Interventions économiques*, nº 54, <https://interventionseconomiques.revues.org/2727> (consulté le 30 juillet 2017).

Zerdani, T. et M. Mendell en collaboration avec G. L. Bourque (2014). *Portrait 2013 de la finance responsable au Québec, volet investissement responsable*, rapport de recherche, préparé à l'initiative du CAP Finance, le Réseau de la finance solidaire et responsable, Montréal, Institut Karl Polanyi de l'Université Concordia.

NOTICES BIOGRAPHIQUES

- **Marie-Claude Allard** est candidate au doctorat en sciences de l'administration à l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). La recherche conduite dans le cadre de sa thèse se situe à l'intersection de deux champs d'investigation : les normes transnationales et la responsabilité sociale. Ayant pour terrain de recherche le processus d'élaboration de la norme ISO 26000, elle s'intéresse au rôle de différents acteurs dans la construction de la norme. Marie-Claude enseigne également la responsabilité sociale des entreprises à l'ESG-UQAM depuis 2011.

- **Gilles L. Bourque,** chercheur à l'Institut de recherche en économie contemporaine (IRÉC) et éditeur de la *Revue Vie économique* (<http://www.eve.coop>), a fait des études à l'UQAM en sciences économiques (baccalauréat et maîtrise) et en sociologie économique (doctorat). Il est l'auteur du livre *Le modèle québécois de développement : de l'émergence au renouvellement*, paru aux Presses de l'Université du Québec (PUQ) en 2000, et coauteur, avec Benoît Lévesque et Éric Forgues, de l'ouvrage *La nouvelle sociologie économique*, aux éditions Desclée de Brouwer (2001). De 2000 à 2010, il a été responsable de la recherche chez Fondaction.

- **Marie-Andrée Caron** est professeure titulaire à l'ESG-UQAM. Elle est aussi directrice du Centre de recherche – Organisations, Sociétés et Environnement (OSE). Ses intérêts de recherche portent sur la sociologie économique et sur la comptabilité environnementale et sociale. Elle a publié ses travaux dans différents ouvrages et revues, telles que *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* et *Accounting, Accountability and Auditing Journal*. Elle a également codirigé un ouvrage sur la transdisciplinarité, paru récemment.

- **Étienne Clermont** est professeur agrégé au Département des sciences comptables de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il est comptable professionnel agréé (CPA) et membre du Centre Organisations, Sociétés et Environnement. Ses travaux de recherche s'intéressent à la comptabilité financière, mais aussi à la comptabilité environnementale et sociale. Dans le cadre de sa thèse, il s'intéressait à la comptabilité carbone et à son développement. De plus, il a travaillé sur un projet de recherche subventionnée par l'Autorité des marchés financiers (AMF) sur la divulgation extrafinancière et est coauteur d'un article paru dans la revue *Communication, Organisation, Société du Savoir et Information* (COSSI).

- **Chantal Hervieux** est professeure adjointe en stratégie, responsabilité sociale et entrepreneuriat social à la Sobey School of Business de l'Université Saint Mary's à Halifax. Elle est aussi directrice du Centre for Leadership Excellence. Ses intérêts de recherche portent sur l'entrepreneuriat social, ses orientations stratégiques, la responsabilité sociale et les mesures de l'impact social. Elle a publié 6 articles dans des revues scientifiques, 6 chapitres dans des ouvrages et présenté plus de 25 textes dans le cadre de conférences scientifiques. Elle a aussi publié ou dirigé trois livres et un numéro spécial dans une revue scientifique.

- **Benoît Lévesque** a été le cofondateur et directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) de 1986 à 2003. Il a été cofondateur et codirecteur de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) en économie sociale de 2000 à 2003. Il a assumé la présidence du Conseil scientifique du CIRIEC-International de 2002 à 2010. Il est actuellement membre de plusieurs conseils scientifiques. Il a publié de nombreux articles et ouvrages principalement dans les domaines de la sociologie économique, du modèle québécois de développement, de l'économie sociale, de l'innovation sociale et de la philanthropie.

- **Michel Rioux** a commencé sa carrière dans le journalisme au *Soleil* et à *L'Action* de Québec. Il a été correspondant de l'hebdomadaire *Québec-Presse*. En 1969, il est entré au Service de l'information de la CSN où il a milité durant près de 30 ans, dont 14 au poste de directeur. Nommé au premier Conseil de la langue française en 1978, il a représenté le Québec et la CSN dans une dizaine de congrès internationaux. Il a publié *La CSN au cœur du Québec* en 1991, *Portrait d'un mouvement* en 2001 et *Donner du sens à l'argent* en 2016 à l'occasion des 20 ans de Fondaction. Chroniqueur à *L'Aut'journal* et membre du comité de rédaction de la revue *L'Action nationale* depuis 1994, il est secrétaire du conseil d'administration du quotidien *Le Devoir* depuis 2003.

- **Marie-France Turcotte** est professeure titulaire de responsabilité sociale et environnementale à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Elle est aussi directrice du bureau francophone du Réseau entreprise et développement durable et membre du Centre de recherche – Organisations, Sociétés et Environnement (OSE). Elle a publié plus de 30 articles dans des revues scientifiques, 44 chapitres de livres et 20 textes dans des actes de colloque en tant qu'auteure ou coauteure. Elle a aussi publié ou édité 7 livres et 2 numéros spéciaux dans des revues scientifiques.

COLLECTION
INNOVATION SOCIALE
Dirigée par Jean-Marc Fontan

Les fondations philanthropiques : de nouveaux acteurs politiques ?
Sous la direction de Jean-Marc Fontan, Peter R. Elson et Sylvain Lefèvre
2017, ISBN 978-2-7605-4769-8, 376 pages

La transformation sociale par l'innovation sociale
Sous la direction de Juan-Luis Klein, Annie Camus, Christian Jetté, Christine Champagne et Matthieu Roy
2016, ISBN 978-2-7605-4387-4, 494 pages

Le printemps québécois
Le mouvement étudiant de 2012
Sous la direction de Pierre-André Tremblay, Michel Roche et Sabrina Tremblay
2015, ISBN 978-2-7605-4217-4, 230 pages

Le défi de l'innovation sociale partagée
Savoirs croisés
Sous la direction de Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Denis Bussières
2014, ISBN 978-2-7605-4125-2, 230 pages

Transformations des marchés du travail et innovations syndicales au Québec
Yanick Noiseux
2014, ISBN 978-2-7605-4088-0, 276 pages

L'innovation sociale
Les marches d'une construction théorique et pratique
Sous la direction de Benoît Lévesque, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein
2014, ISBN 978-2-7605-3963-1, 474 pages

Pour une nouvelle mondialisation
Le défi d'innover
Sous la direction de Juan-Luis Klein et Matthieu Roy
2013, ISBN 978-2-7605-3622-7, 414 pages

Le rôle de l'université dans le développement local
Expériences brésiliennes et québécoises
Sous la direction de Gaëtan Tremblay et Paulo Freire Vieira
2012, ISBN 978-2-7605-3316-5, 272 pages

Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion
Sous la direction de Juan-Luis Klein et Christine Champagne
2011, ISBN 978-2-7605-3121-5, 352 pages

L'économie sociale, vecteur d'innovation
L'expérience du Québec
Sous la direction de Marie J. Bouchard
2011, ISBN 978-2-7605-3060-7, 276 pages

Innovation sociale et territoire
Convergences théoriques et pratiques
Sous la direction de Guy Bellemarre et Juan-Luis Klein
2011, ISBN 978-2-7605-2705-8, 212 pages

L'innovation sociale
Émergence et effets sur la transformation des sociétés
Sous la direction de Juan-Luis Klein et Denis Harrisson
2007, ISBN 978-2-7605-1374-7, 482 pages

Le présent ouvrage se veut une étude en profondeur du fonds de travailleurs Fondaction dont l'objectif principal, relevant à certains égards d'une utopie concrète, est d'investir l'épargne-retraite dans des entreprises qui favorisent la participation des travailleurs et qui se préoccupent de l'environnement. L'ouvrage vise à faire découvrir au lecteur comment ce projet de fonds a été construit à partir d'une centrale syndicale, la CSN, considérée comme la plus combative de son époque. L'entreprise collective qu'est Fondaction est un cas exemplaire du modèle québécois de développement de deuxième génération qui ouvre sur un autre modèle de développement.

La première partie de ce livre porte sur l'origine de Fondaction et sur ses phases de développement selon les dimensions suivantes : la croissance quantitative et qualitative, les investissements dans les entreprises, et la gouvernance et le mode de gestion. Chacun de ces aspects présente des défis différents, mais les avancées des dernières années se font grâce au renforcement d'objectifs précis, à l'élargissement de l'écosystème et à la réalisation d'un changement d'échelle – avec, entre autres, l'investissement d'un milliard de dollars dans plus de mille entreprises. La seconde partie, plus analytique, porte sur deux thématiques transversales : le positionnement dans la finance socialement responsable et la contribution à l'économie du Québec. En conclusion, les auteurs suggèrent que Fondaction s'inscrit dans une transition écologique et sociale qui lui permet d'établir des passerelles entre l'économie solidaire, l'économie sociale et la responsabilité sociétale des entreprises.

Cet ouvrage s'adresse à quiconque veut en savoir plus sur l'économie sociale et la finance socialement responsable et, plus précisément, sur le fonds de travailleurs Fondaction.

BENOÎT LÉVESQUE est professeur émérite au Département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et professeur associé à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Il est membre régulier du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

Ont collaboré à cet ouvrage

Marie-Claude Allard
Gilles L. Bourque
Marie-Andrée Caron
Étienne Clermont
Chantal Hervieux
Benoît Lévesque
Michel Rioux
Marie-France Turcotte