

Fondation (CSN), une trajectoire inscrite dans une transition sociale et écologique comme espace d'émergence et de reconnaissance

Benoît Lévesque, professeur émérite

Colloque international du CRISES

5^e édition

**DES ÉMERGENCES À LA
RECONNAISSANCE**

Trajectoires d'innovation

6 et 7 avril 2017



Plan de la conférence

Introduction: un fonds inscrit dans une transition sociale et écologique

- 1. Émergence: longue incubation et mise en place des bases d'une auto-institutionnalisation**
- 2. Reconnaissance: trois phases de développement et d'institutionnalisation**
 - Pré-démarrage et démarrage (1995-2000): **militantisme et engagement**
 - Croissance forte et rendements décevants (2000- 2010) : affirmation de sa différence (**réflexivité et régulation – on se reconnaît**)
 - Croissance modérée et maturité (2011-2016): **accélération dans la FSR et forte reconnaissance (on est reconnu...)**

Conclusion: Fondaction, une expérience transférable?

**Émergence de Fondation au sein de la CSN:
une longue incubation (1985-1995) – sources
d'inspiration et diverses esquisses**

La CSN au début de 1980: **un tournant...**

- Contexte: **récession de 1982**, taux d'intérêt: 18%; taux de chômage: 14%; fermetures d'entreprise, etc...
- 1983: création du 1er fonds de travailleurs par la FTQ, la **CSN très critique ...**
- En congrès en 1984, la CSN décide de tenir un congrès spécial en 1985, d'où 3 grandes orientations pour une **démocratisation économique (1985)**
 - **Contrôler l'épargne-retraite** – ne pas laisser les décisions au patronat
 - **Créer des organisations autocontrôlées** (coop de travail)
 - **Se donner des outils collectifs d'intervention économique**,
- **1987 : création de 2 outils collectifs:**
 - Bâtirente
 - Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emploi

Fondation créé en 1995, pourquoi dix ans d'attente?

- Deux grands défis
 - Objectifs **génériques** d'un Fonds de travailleurs, **en rupture avec la tradition syndicale** de la CSN
 - **Besoin d'une loi** pour mettre en place un tel fonds
- Deux questions à résoudre
 - Comment définir un fonds de capital de risque en cohérence avec la valeurs de la CSN la plus combative au Québec?
Réponse: objectifs spécifiques (à définir)
 - Comment concevoir un fonds de travailleurs ayant pour finalité la démocratie économique qui soit autorisé par un gouvernement libéral, le plus à droite depuis la révolution tranquille? – **Réponse: prendre en charge les objectifs génériques sous l'angle du développement durable**

Proposition de la CSN pour un fonds de travailleurs

- **Trois sources d'inspiration pour les « idéateurs »**
 - *La Caisse des travailleurs réunis de Québec (1971)* dont le cofondateur est devenu trésoriers de la CSN, Léopold Beaulieu
 - **Nouvelles sources d'inspiration**
 - Développement durable (1987), le trésorier de la CSN présent à Genève lors du lancement de la publication du Rapport Brundtland, « un choc »
 - Économie sociale et solidaire, rapport Aubry et Charest (1995)
- **Un fonds pour investir dans des 3 types d'entreprises**
 - Des entreprises autocontrôlée (type idéal **coopérative de travail**)
 - Des entreprises qui favorise la participation à la gestion, **OT (syndical)**
 - Des entreprises soucieuses de la qualité de **l'environnement**
- **La résistance politique levée: le PQ au pouvoir en 1994**
- **Les bases d'une auto-institutionnalisation posées avant l'adoption de la **loi constitutive en 1995****

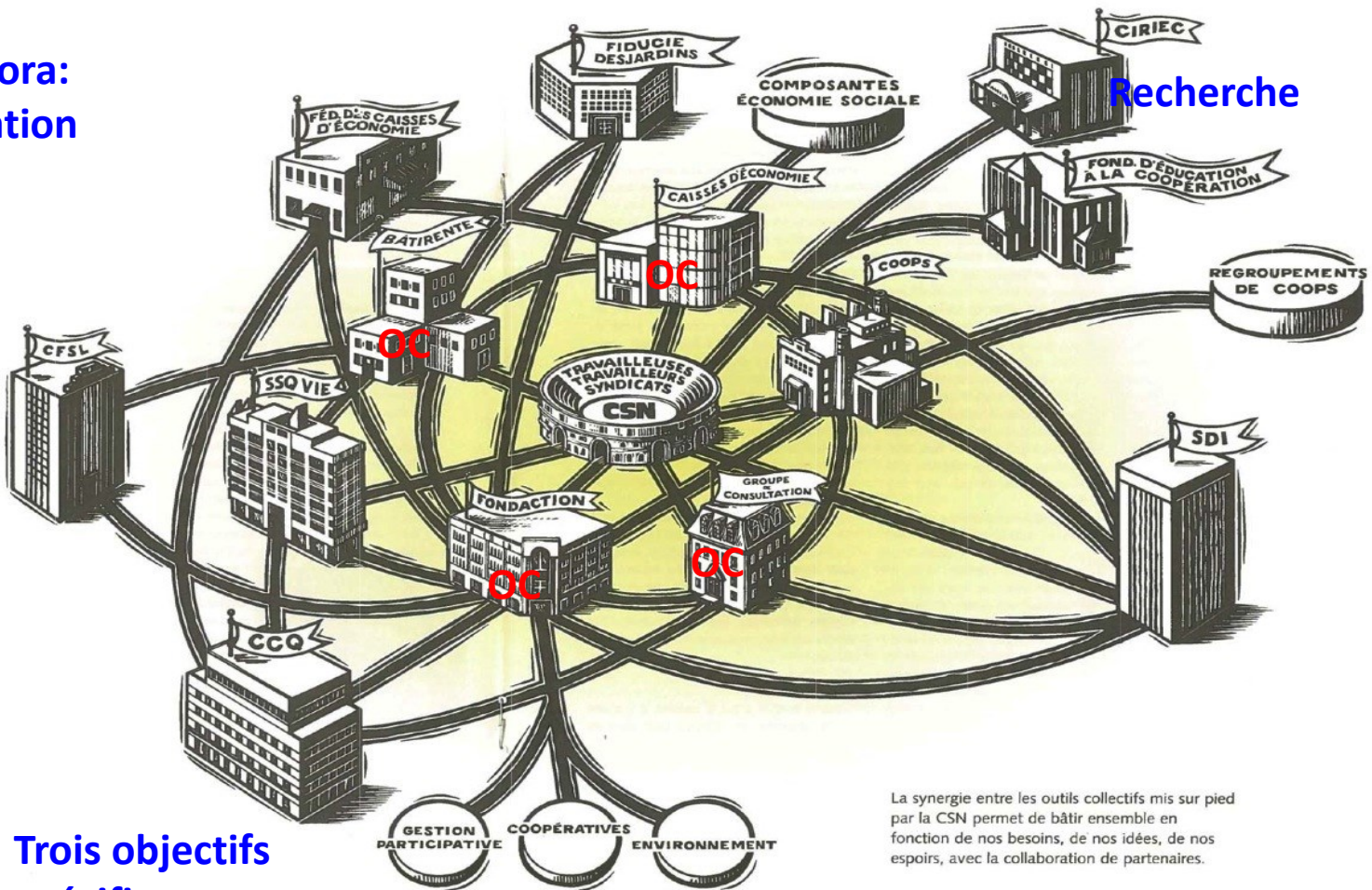
Une émergence qui ne fut pas sans débats

- Le 24 janvier 1996, Gérald Larose, alors président de la CSN, rappelait que Léopold Beaulieu avait beaucoup de mérite et qu'il 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»

G. Larose, 1996, Discours du lancement, Archives Fondation, Historique).

Les outils collectifs d'intervention économique de la CSN (1995): autonomes mais reliés

CSN, Agora:
délibération



Trois objectifs
spécifiques

La synergie entre les outils collectifs mis sur pied par la CSN permet de bâtir ensemble en fonction de nos besoins, de nos idées, de nos espoirs, avec la collaboration de partenaires.

Trois phases de développement, d'institutionnalisation et de reconnaissance de Fondation (1995-2016)

Le démarrage de Fondation (1995-2000): militantisme et engagement

- Le pré-démarrage: préparer le lancement officiel (1995: 7 mois)
 - Un comité de collaborateurs bénévoles (« cavalerie légère »)
 - Débuts héroïques », militantisme, prêt de personnel par partenaires
- Un démarrage réussi (1996-2000), sans endettement significatif
 - **Souscription (2 premières années) - syndicalistes**
 - Militants syndicaux non rémunérés (« courtiers » ouvriers)
 - Convaincre les travailleurs de souscrire (**argumentaire**)
 - Contribution des partenaires (CSN, Fédé caisses d'économie, Bâtirente, SSQ)
 - **Investissement en entreprise (2 années suivantes) - financiers**
 - Investissement sans garantie et accompagnement des entreprises
 - Choix: entreprises en région, d'économie sociale et « technologies propres »
 - **Gouvernance participative, structure légère - gestionnaires**
 - **Trésorier de la CSN, L.Beaulieu** devient PDG en janvier 1996
 - Travail en équipe, partenariat (- couteux et + efficace),
- En 2000, 26 000 actionnaires, des actifs de 133 millions \$, 54, 5 millions investissement (4 ans)

2^e phase de développement (2001-2010): croissance forte, mais rendements décevants

- **Très forte croissance sur dix ans**
 - 18,7% en moyenne par année du **nombre d'actionnaires** :
en 2001, 34 727 actionnaires, en 2010 et 99 672
 - 31,8% en moyenne par année de **l'actif net**:
en 2001, 167, 1 millions \$, en 2010 à 699,4 millions \$
 - Nombre d'emploi créé/maintenu: 4 135 en 2001, 18 646 en 2010
 - Nombre d'employé: 30 en 2001, 76 en 2010
- **Rendements décevants de Fondation (7 ans sur 10) mais positifs pour l'actionnaires (crédits d'impôt)**
 - Environnement turbulent (attentats du 11 septembre 2001, hausse du dollar à partir de 2000, crise financière 2008-2009)
 - Réajustements (apprentissage nécessaire)
 - **Mesures correctives**: investissement, réduire les frais de gestion
 - Nouvelle politique d'investissement (2006), **coup de barre**
- **Que faire? Rentrer dans le rang? Se banaliser? Non**

Affirmer sa différence et approfondir ses objectifs spécifiques, à partir du DD (2001-2010)

- Un travail intense de **conceptualisation, recherche et régulation** (politiques, mesures, règles) - gestion
- **Le DD, un engagement bien affirmé** chez Fondation
 - Une politique environnementale pour Fondation (2002-2003)
 - Premier rapport de développement durable en 2006 (GRI)
- **La finance socialement responsable (FSR)**
 - Recherche et délibération à partir de 2002 et 2003
 - Définition courte de la FSR: « des pratiques financières qui prennent en compte des critères sociaux et environnementaux en plus des critères financiers », en bref: intégrer les critères de la RSE au secteur financier
- La Loi sur le développement durable (2006) du Québec
- Fondation **se reconnaît** comme différent (pionnier): 2^e phase d'auto-institutionnalisation: **identité, normes et résilience**

Une gestion participative comme **moyen et finalité** (composante de sa différence) (2001-2010)

- **CA: indépendance des administrateurs par rapport à la gestion et à la CSN**
- **Gestion participative des opérations (autocontrôlée)**
 - Structure à deux niveaux: comité des opérations, modules, équipes, délibération (87% des employés sont syndiqués)
 - Croissance: ajout de modules, **pas de départements**
- **Planification stratégique** réalisée à partir d'une gestion participative
 - CA: adopte le processus, le plan stratégique, les budgets
 - Opérations de planif. sous la responsabilité du PDG avec le comité des opérations, les modules et l'ensemble des employés
 - Intention stratégique (**tous les ans**) et **itinéraire stratégique**

3^e phase (2011-2016): croissance modérée, rendements plus stables

- **Croissance modérée**
 - Actif (1,5 G\$) : **11%** en moyenne par année (**31,8%** phase précédente)
 - Actionnaires (131 147): **3,7 %** en moyenne par année vs **18,7%**
 - Nombre d'emplois: 14 138 (2011) à 32 142
- **Rendements supérieurs: fruits de la période précédente**
 - Rendements de Fondation: **5,7 points de % supérieurs à la phase précédente**
 - Rendements de l'actionnaire: **10,2%** sur dix ans VS **4,0%**
- **Charges d'exploitation à la baisse:**
 - **En 2016, 2,2% VS 3%** en 2010

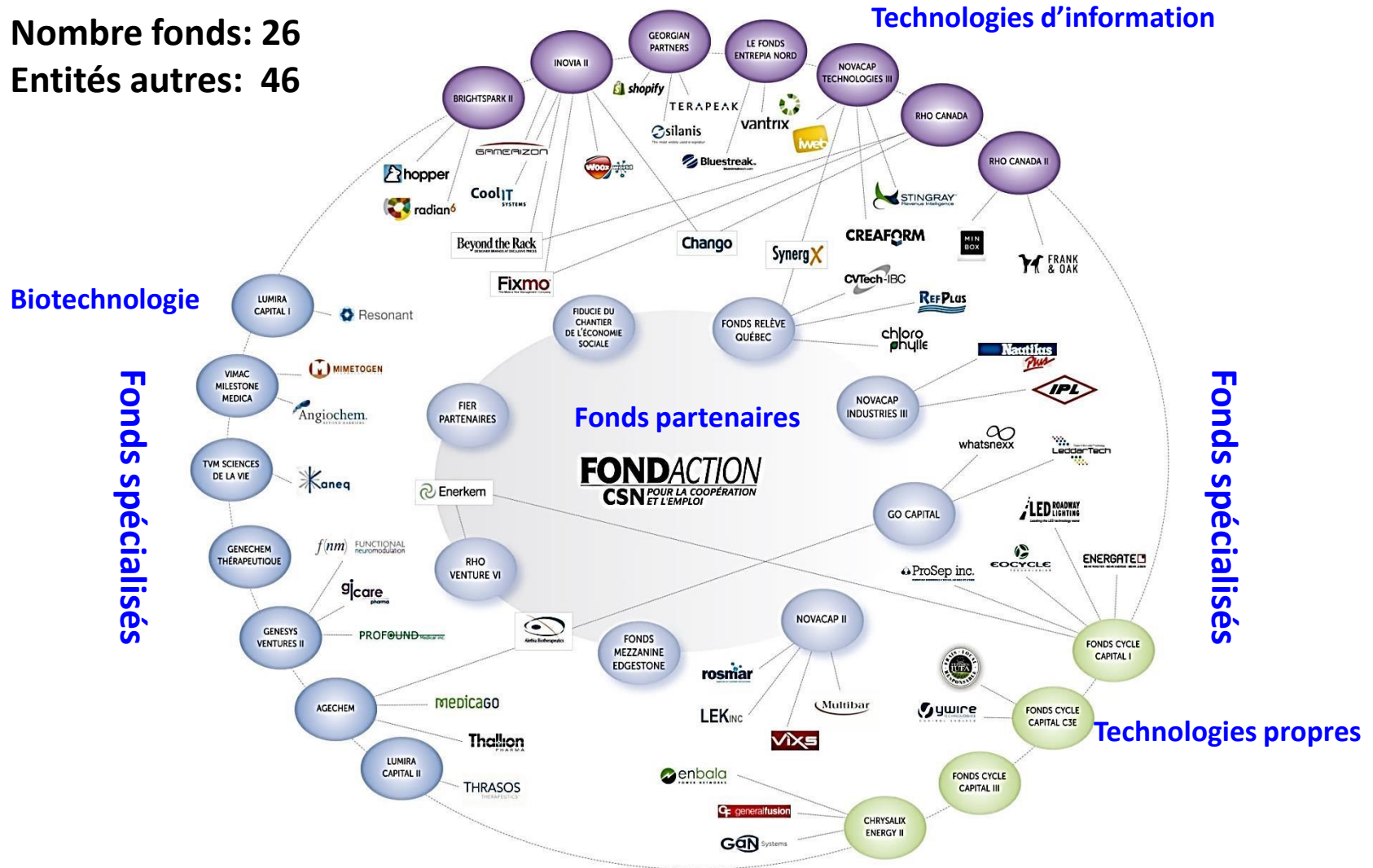
3 grands domaines d'activité: espaces d'innovation

- **Souscription**: personnel spécialisé et 750 des bénévoles dans 2 400 lieux de travail et les 17 régions -- stabilisation
- **Placement** (40% de l'actif), fonds de placements et obligations, choix des conseillers externes selon des mandats
- **Investissement** (60% de l'actif investis dans entreprises québécoises), 1071 entreprises et 1 G d'investissement \$
 - Trois catégories d'investissement à impact économique québécois
 - **Investissement direct**, 93 entreprises (45,6% du capital de développement),
 - **Portefeuille EQPC** (en bourse), 46 entreprises (17,3%)
 - **46 fonds partenaires ou spécialisés** (41%)
 - **Positionnement stratégique comme FSR (2012-2016-2019), leadership**
 - Arrimer secteurs d'activité et thématiques (sociale et écologique)
 - Rendement économique et rendement social en même temps
 - « *Investment impact* », ne pas confondre entreprise sociale et ESS
 - « On ne rit plus de nous » / **on est reconnu comme différent (chef de file)**

Fondation: fonds spécialisés et partenaires

Nombre fonds: 26

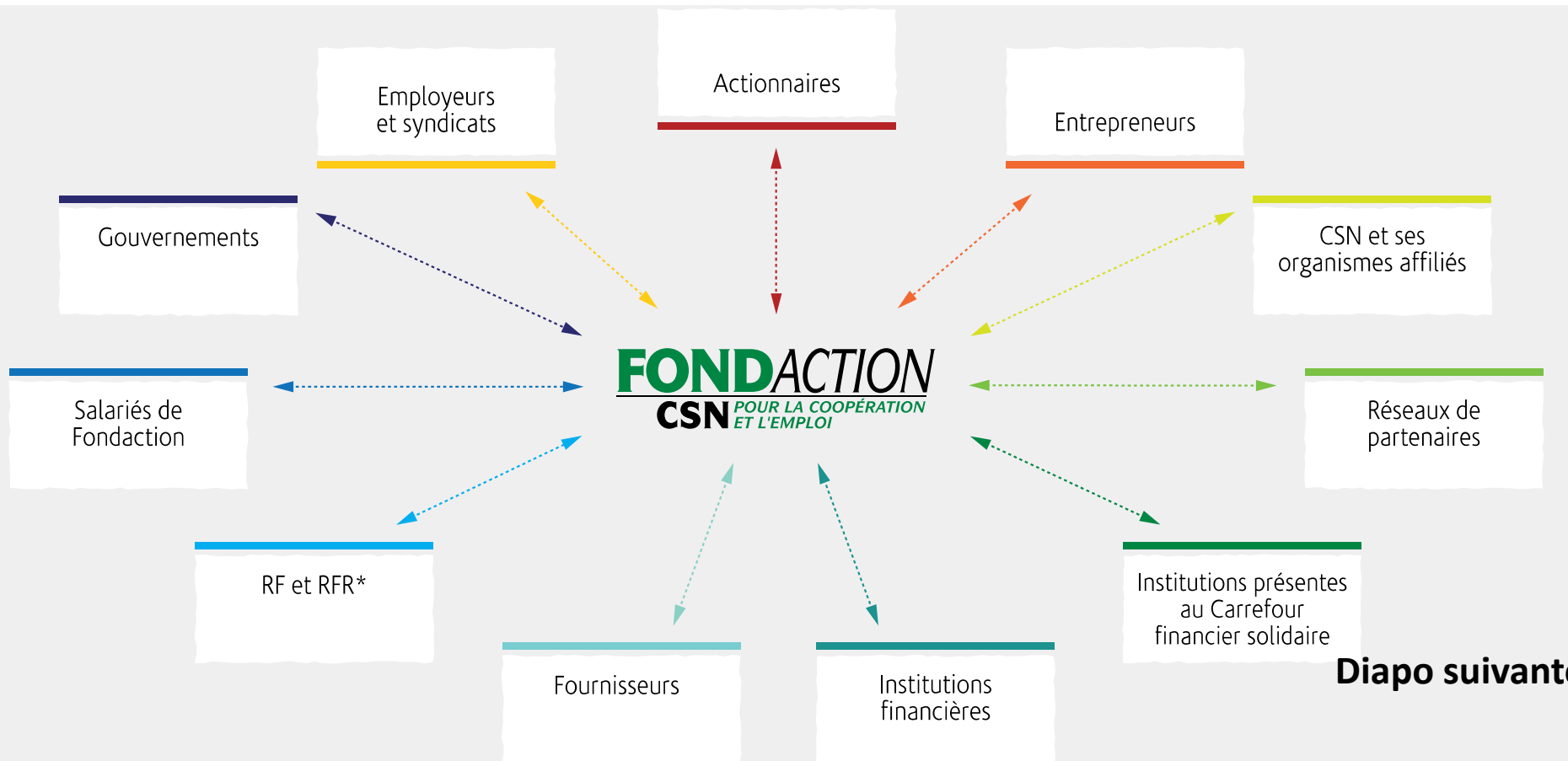
Entités autres: 46



Fondation, un acteur-réseau engagé dans la construction d'un écosystème

- Participation des « groupes » de parties prenantes (N = 9 en 2016, mais des centaines d'entités)
- Engagements externes (N = 30), autres types de parties prenantes en 2016
 - Outils collectifs (N = 9)
 - Économie sociale (N = 5)
 - Observatoire et recherche (N = 3)
 - Finance et développement économique (N = 9)
 - Développement durable (N = 7)
 - Principes et initiatives (N = 7)
- **Reconnaissance**: influence, prix, mandat politique

« Groupes » de parties prenantes du FondAction (RADD, 2012-2014)



Diapo suivante

* Responsables dans les milieux de travail et responsables régionaux.

Les membres du Carrefour financier solidaire



Impacts et retombées des investissements (1)

- **Micro**: entreprises, sélection, conventions d'actionnaires, accompagnement et suivi, incitation
- **Méso**: secteurs et régions
 - Économie sociale et solidaire (23,4% des actifs)
 - **Investissement**: Économie sociale (mature) et économie solidaire (émergence)
 - **Parties prenantes** en ESS (regroupements, influence: CQCM, outils RISQ, Fiducie du Chantier de l'ÉS, Rencontres du Mont-Blanc)
 - Assurances et finance (37,6%)
 - **Biodiversité** entrepreneuriale, conceptualisation et problématisation
 - **Rôle de pionnier** dans DD (*organizational stakeholder*) à partir de la GRI
 - **Actif dans les réseaux** financiers
 - Technologie propre (à faible intensité de carbone)
 - **Investissements structurants**: Fonds Biomasse Énergie, Coop Carbone,
 - **Entreprises innovantes**: H2O, Enerkem, Recupère Sol
 - **Modernisation d'entreprise trad.** pour réduire émission GES (outils et machines)
- **Emplois créés ou maintenus au Qc: 32 103 (6,4% par année)**

Impact et retombées (2): modèle québécois

- À l'échelle du Québec: chef de file dans le DD en FSR
 - Une **conception forte du DD et de RSE** (M.-F.Turcotte; priorité aux travailleurs, à l'environnement et puis aux actionnaires)
 - **Par ses engagements financiers**, Fondation joue un rôle majeur sur la soutenabilité à long terme de l'économie Qc, expertises, influences
 - **Contributions immatérielles à l'identité économique**, au-delà de ses contributions matérielles (G.Bourque)
- Fondation, en interface aux scénarios no 2 et 3 de transition SÉ
 - Scénario 1: **le laisser faire, spontanément** les marchés et les technologies se réajustent...vers équilibre
 - Scénario 2: **modernisation et éco-efficiency**, innovations techno et marché + incitatifs des pouvoirs publics (ex. Coop Carbone)
 - Scénario 3: **soutenabilité forte, nécessité d'une intervention politique** en raison de verrouillage des FMN, finance solidaire

Reconnaisances multiples de Fondation

- **2013: Harper annonce la fin des crédit d'impôt: un **grand révélateur de la reconnaissance** des fonds de travailleurs**
- **Convergence avec au moins trois « mondes »: syndical, coopératif et développement durable...**
- **Reconnaisances multiples de Fondation**
 - **Gouvernement du Québec: **5% pour soutenir le DD** (2015)**
 - **De l'expertise en RSE, influence et autorité**
 - **Médiatique, journalisme économique**
 - **Prix et reconnaissance de Fondation et de son PDG**
- **Une vision utopique qui mobilise ...**

Une utopie concrète: sculptures symbolisant Fondaction (2004) et la CSN



Photo Louise Leblanc

Conclusion

Fondation, une expérience transférable?

- **Transférable?** Non / **Inspirante?** Oui, trajectoire d'innovation
- **Une initiative de la société civile:** un acteur-réseau (PDG dans 3 mondes) engagé dans la construction d'un écosystème
- **Gouvernance et structure de gestion misant sur la participation,** la délibération et la planification continue
- **Une clé de voûte: DD** - inscription dans un processus de transition sociale et écologique dans la FSR (identité) – liaison de 3 mondes: écologie, autodétermination et coopération
- **Des activités principales redéfinies** (niche d'IS) **avec triple reddition** de compte et engagements (GRI, PRI, Pacte mondial)
- Inscription dans un **modèle québécois de développement de 3^e génération:** interface à 2 scénarios de transition sociale et écologique

Une expérience lourde d'enseignements

- Une émergence (10 ans): auto-institutionnalisation
 - Arrimée à un **contexte** nécessitant des changements (**pertinence**)
 - Une équipe entrepreneuriale, en liaison avec des « mondes » interpelés (**partenaires et esquisses**)
 - Une démarche: problématisation, intéressement, enrôlement, mobilisation (**débats, résistances internes et externes**)
 - Transition vers le DD élargit le champ des possibles...
- Reconnaissance (20 ans), diverses phases
 - Construite dans un processus d'institutionnalisation continue (**cognitive, normative, coercitive ou de régulation**) selon diverses phases
 - Pas seulement connaissance mais aussi **REconnaissance, résultat d'une mobilisation et d'une lutte...**en vue d'une transition...
 - Reconnaissance **jamais définitivement acquise**, chacune des phases présente des défis différents (ex Mondragon)
 - Fondation est devenu plus que ses activités et ses investissements, un acteur-réseau, **un agent reconnu et significatif de l'écosystème de la FSR**
 - 1-2-3 Go! On change le monde! OUI --- 1-2-3 décennies, quelques pas...

Merci pour votre attention!