

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA PHILANTHROPIE INVESTIT L'ÉCOSYSTÈME DE LA FINANCE
SOCIALEMENT RESPONSABLE : ÉTUDES DE LA FONDATION BÉATI ET DE
LA FONDATION MCCONNELL

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SOCIOLOGIE

PAR
DAVID GRANT-POITRAS

JUIN 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES ACRONYMES	viii
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE : LA SOUS-SOCIALISATION DU CAPITAL DES FONDATIONS	5
1.1. Les fondations dans le régime canadien de bienfaisance.....	5
1.1.1. Les statuts administratifs assignés aux organismes de bienfaisance	7
1.1.2. L'encadrement étatique des fondations canadiennes	8
1.1.3. Les régulations fiscales à l'intention des fondations	9
1.2. Les fondations, des investisseurs institutionnels.....	11
1.2.1. L'accumulation du capital dans les fondations	11
1.2.2. Les risques de contradictions entre investissements et mission sociale	13
1.2.3. L'encadrement des activités d'investissement des fondations par l'ARC.....	15
1.3. L'investissement au service de la mission sociale, une « révolution aux frontières de l'action philanthropique »	17
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE : L'ÉCOSYSTÈME DE LA FINANCE SOCIALEMENT RESPONSABLE	20
2.1. L'émergence de la FSR : regard sur le contexte sociohistorique.....	21
2.1.1. La sphère financière secouée par une crise éthique	21
2.1.2. L'émergence d'une finance plurielle	23

2.2.	Les courants stratégiques de la FSR	25
2.2.1.	Le filtrage négatif.....	26
2.2.2.	Le filtrage positif.....	28
2.2.3.	L’activisme actionnarial.....	29
2.2.4.	La finance solidaire.....	30
2.2.5.	L’investissement d’impact.....	32
2.2.6.	Le capital-développement.....	34
2.3.	Présentation des principaux acteurs de la FSR	35
2.3.1.	Les investisseurs institutionnels.....	36
2.3.2.	L’industrie de la FSR	39
2.3.3.	Les bénéficiaires ou utilisateurs finaux.....	42
2.3.4.	Les groupes d’influence.....	44
2.4.	Vers une compréhension écosystémique de l’intervention des fondations dans le secteur de la FSR	48
2.4.1.	Les fondations dans l’écosystème philanthropique	49
2.4.2.	Les fondations dans l’écosystème de la FSR.....	51
2.4.3.	État d’avancement des fondations canadiennes dans l’écosystème de la FSR.....	52
2.5.	Questionnement de recherche	55
CHAPITRE III		
	MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	58
3.1.	Sélection des études de cas	59
3.2.	Collecte de données	59
3.3.	Analyse des données	62
3.4.	Limites de la recherche	67
CHAPITRE IV		
	PRÉSENTATION DE LA FONDATION BÉATI.....	69

4.1.	Le capital à l'origine de la Fondation Béati	69
4.2.	Une culture organisationnelle fondée sur l'autonomie et l'innovation.....	72
4.3.	Évolution de la structure administrative	73
4.4.	Constitution d'une mission sociale et spirituelle	76
4.5.	Une approche philanthropique novatrice	79

CHAPITRE V

LA TRAJECTOIRE DE LA FONDATION BÉATI EN MATIÈRE DE FSR	81
--	----

5.1.	Phase 1 : une recherche de cohérence entre le portefeuille et la mission sociale.....	81
5.1.1.	Tamissage négatif et capital-développement.....	82
5.1.2.	Un soutien à l'émergence des fonds québécois de microcrédit	83
5.2.	Phase 2 : l'officialisation d'un champ d'intervention.....	85
5.2.1.	Le conseil d'administration fait ses classes sur l'ISR.....	85
5.2.2.	Adoption d'une première politique d'investissement socialement responsable.....	86
5.2.3.	Création du comité d'investissement	89
5.2.4.	Transfert des actifs chez Bâtirente	89
5.2.5.	Les premières expériences dans la finance solidaire	91
5.3.	Phase 3 : l'amplification de l'impact au sein de l'écosystème	91
5.3.1.	L'arrivée des actifs de la Fondation Marie-Valérie	92
5.3.2.	Adapter l'organisation à ses nouvelles ambitions.....	93
5.3.3.	Favoriser des collaborations avec les acteurs de la finance solidaire	94
5.3.4.	La synergie du don et du prêt, une approche en consolidation	97
5.3.5.	Détérioration du lien d'affaire avec Bâtirente	99
5.3.6.	La Fondation Béati intègre le RRSE.....	101
5.3.7.	La mise sur pied du « fonds d'intervention du RRSE »	103
5.3.8.	Participation indirecte à la création de l'entreprise Æquo	104
5.3.9.	Un second transfert de l'actif, une décision inusitée	106
5.3.10.	Mobilisation d'autres investisseurs institutionnels	110

CHAPITRE VI

PRÉSENTATION DE LA FONDATION DE LA FAMILLE

J.W. MCCONNELL	115
----------------------	-----

6.1. Le fondateur : John Wilson McConnell.....	115
6.2. La création de la Fondation McConnell.....	118
6.3. Situation financière actuelle.....	119
6.4. Mutations de la mission sociale depuis les années 1980	120
6.5. Gouvernance de la Fondation	124
6.6. Évolution de la gestion financière.....	125

CHAPITRE VII

LA TRAJECTOIRE DE LA FONDATION MCCONNELL EN MATIÈRE

DE FSR.....	128
-------------	-----

7.1. Phase 1 : un premier saut dans la finance sociale	128
7.1.1. Une première expérience impromptue, mais déterminante	129
7.1.2. Création de Social Innovation Generation (SIG) et implication dans le Canadian Task Force on Social Finance.....	130
7.1.3. Diversification des expériences d'investissement d'impact	133
7.1.4. Soutien à la création du MaRS Centre for impact investing.....	134
7.2. Phase 2 : un investisseur d'impact à grande échelle	135
7.2.1. Professionnalisation de l'investissement d'impact	137
7.2.2. Mise en place d'un processus d'évaluation des investissements d'impact	138
7.2.3. Expansion rapide du portfolio d'investissements d'impact	144
7.3. Phase 3 : une gestion holistique et intégrée des ressources financières.....	146
7.3.1. Adoption d'une nouvelle vision : la Finance des solutions	146
7.3.2. L'investissement responsable appliqué au reste du fonds de dotation	148
7.3.3. Placer l'innovation financière au cœur de la gestion des ressources financières	151
7.3.4. Participation du président au Groupe directeur sur la co-crédation d'une Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale	157

CHAPITRE VIII	
ANALYSE DES DONNÉES.....	160
8.1. Les conditions d'émergence des stratégies FSR	160
8.1.1. Des fondations avec une « mission sociale totale »	161
8.1.2. L'intervention d'un leader pour dégager la voie.....	163
8.1.3. L'effet des contingences environnementales	167
8.2. Les processus d'institutionnalisation des approches FSR.....	169
8.2.1. Procédures de réduction de la complexité stratégique	170
8.2.2. Un processus de régulation pour encadrer les investissements	173
8.2.3. Réorganisation du système d'action	177
8.3. La spécification de l'action écosystémique	182
8.3.1. Faire croître la biodiversité économique.....	183
8.3.2. Favoriser la diffusion des innovations financières.....	185
8.3.3. Normalisation des standards de gestion responsable	186
CONCLUSION.....	189
ANNEXE A	195
ANNEXE B	196
ANNEXE C	198
ANNEXE D	202
ANNEXE E	206
ANNEXE F	207
BIBLIOGRAPHIE.....	210

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	La croissance de l’actif des fondations versus la croissance de leurs dons (en milliards), entre 2008 et 2017	12
Figure 2.1	Structure de l’écosystème philanthropique	50
Figure 2.2	L’action des fondations dans l’écosystème de la FSR	52
Figure 7.1	Le processus d’évaluation d’un investissement d’impact par la Fondation McConnell.....	139
Figure 7.2	La synergie des ressources financières selon la finance des solutions	147
Figure 8.1	Comparaison des structures de sélectivité mises en place par la Fondation McConnell et la Fondation Béati	172
Figure 8.2	Système de régulation des investissements solidaires, Fondation Béati	176
Figure 8.3	Système de régulation des investissements d’impact, Fondation McConnell.....	176
Figure 8.4	Système d’action de la gestion financière, Fondation Béati (phase 1)	180
Figure 8.5	Système d’action de la gestion financière, Fondation Béati (phase 3)	180
Figure 8.6	Système d’action de la gestion financière, Fondation McConnell (phase 1).....	181
Figure 8.7	Systèmes d’action de la gestion financière, Fondation McConnell (phase 3).....	181

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 5.1	Résumé de la trajectoire de la Fondation Béati en matière de FSR	114
Tableau 6.1	Les initiatives actives de la Fondation McConnell (en date d'aout 2019).....	123
Tableau 7.1	Résumé de la trajectoire de la Fondation McConnell en matière de FSR.....	159

LISTE DES ACRONYMES

AIR	Association pour l'investissement responsable
ARC	Agence du revenu du Canada
CDPQ	Caisse de dépôt et placement du Québec
CEGN	Canadian Environmental Grantmakers' Network
CTFSF	Canadian Task Force on Social Finance
DEC	Développement économique communautaire
EFC	Environment Funders Canada
ESG	Environnementaux, sociaux et de gouvernance
ÉSS	Économie sociale et solidaire
FCC	Fondations Communautaires du Canada
FFMC	Fondation de la famille J.W. McConnell
FPC	Fondations Philanthropiques du Canada
FLAC	Fondation Lucie et André Chagnon
FSR	Finance socialement responsable
IFS	Institution de finance solidaire
ILP	Investissement lié au programme
ILM	Investissement lié à la mission
IRÉC	Institut de recherche en économie contemporaine
ISR	Investissement socialement responsable

FFJM	Fondation de la famille J.W. McConnell
FPC	Fondations Philanthropiques du Canada
GIIN	Global Impact Investing Network
LIR	Loi de l'impôt sur le revenu
OBE	Organisme de bienfaisance enregistré
OBNL	Organisation à but non lucratif
OIS	Obligation à impact social
ONU	Organisation des Nations Unies
PME	Petite et moyenne entreprise
PRI	United Nations Principles for Responsible Investments
RISQ	Réseau de l'investissement social du Québec
RRSE	Regroupement pour la responsabilité sociale des entreprises
SéDAC	Société d'épargne des Autochtones du Canada
SIFS	Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale
SIG	Social Innovation Generation

RÉSUMÉ

La finance socialement responsable est une branche de la finance qui regroupe une variété de stratégies à l'aide desquelles les investisseurs peuvent intégrer des considérations éthiques, sociales, environnementales et politiques dans leurs choix d'investissement. En tant qu'investisseur institutionnel, un nombre croissant de fondations philanthropiques canadiennes développent ces stratégies pour gérer leur portefeuille d'investissement d'une manière plus cohérente par rapport à leur mission sociale. La finance socialement responsable se présente ainsi comme un outil complémentaire aux dons, ouvrant la possibilité aux fondations de diversifier leurs champs d'intervention et d'agir au-delà des cadres traditionnels de la bienfaisance. Toutefois, malgré d'importantes avancées dans les dernières années, notre recherche part du constat que ces alternatives financières évoluent difficilement dans les organisations du secteur philanthropique. Un grand nombre de fondations se démontrent encore aujourd'hui peu ou pas interpellées par les enjeux éthiques que soulève la gestion d'un portefeuille financier.

Afin d'explorer la manière dont ce courant financier transforme l'action philanthropique, notre mémoire s'est intéressé à la Fondation Béati et à la Fondation de la famille J.W. McConnell, deux fondations subventionnaires qui ont développé des approches philanthropiques qui incorporent différentes stratégies issues de la finance socialement responsable. Ces dernières ont été sélectionnées spécialement en raison de l'expérience qu'elles ont accumulée dans le domaine au cours des dernières années. En mobilisant une méthodologie qualitative, nous avons retracé l'entièreté de leurs trajectoires dans ce mouvement financier alternatif. L'analyse de ces deux trajectoires nous a permis de dégager des observations de deux ordres. Dans un premier temps, nous avons identifié les conditions et les processus qui favorisent l'émergence et le développement de ce type de pratiques financières dans les fondations. Dans un second temps, nous avons mis en exergue des fonctions particulières que les fondations peuvent accomplir pour favoriser la croissance et la structuration de l'écosystème de la finance socialement responsable au Québec et au Canada.

Mots-clés : philanthropie ; fondation philanthropique ; finance ; finance socialement responsable ; Fondation Béati ; Fondation de la famille J.W. McConnell.

INTRODUCTION

La philanthropie subventionnaire est un champ d'études émergeant au Québec (Lefèvre, 2015). Comparativement aux États-Unis qui bénéficient d'une vaste littérature sur son secteur philanthropique, la communauté scientifique québécoise a démontré, historiquement, un moindre intérêt pour mener des recherches empiriques sur cet objet. Comme le soulignaient il y a quelques années Fontan, Lévesque et Charbonneau : « peu ou pas d'études sérieuses ont été conduites au Canada ou au Québec sur la philanthropie, et, encore moins, sur les fondations. En fait de production de connaissances empiriques, tout reste à faire » (2011, p. 61).

Depuis le début des années 1990, la situation a fortement évolué. Alors que sont apparus de nouveaux joueurs philanthropiques influents sur la scène providentielle québécoise, nous observons un gain d'intérêt de la part de la communauté scientifique sur ce champ d'études. L'arrivée de la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) a suscité de sérieuses interrogations quant aux transformations induites par de grandes fondations dans la gouvernance du secteur communautaire québécois. Pour certains chercheurs en sciences sociales, cette fondation fut associée au mouvement de la « nouvelle philanthropie », ou au « philanthrocapitalisme » (Bishop et Green, 2008), et fut suspectée de vouloir imposer un mode de gouvernance du social axé sur « les stratégies employées dans le monde de l'entreprise privée » (Ducharme, 2012, p. 19). De par l'approche managériale qu'elles mettent en œuvre, des fondations telles que la FLAC furent interprétées comme « un vecteur d'introduction d'une gouvernance néolibérale » dans la résolution des problèmes sociaux (Berthiaume, 2016, p. 83). Ainsi, l'intérêt scientifique concernant la philanthropie subventionnaire a été

initialement capté en lien avec les inquiétudes que suscite la redéfinition, voire la remise en cause du modèle québécois.

Bien que les changements apportés par de grandes fondations privées comme la FLAC ne soient pas à minimiser – notamment lorsqu’il est question des transformations affectant le secteur communautaire ou de l’influence sur les politiques publiques –, il faut prendre garde de ne pas réduire l’analyse des fondations subventionnaires aux transformations des modalités de gouvernance des problèmes sociaux. Leurs champs d’activités et d’influence sont bien plus vastes. Telle est la raison qui nous a incité à nous questionner sur la participation des fondations philanthropiques au secteur de la finance socialement responsable (FSR) qui se développe présentement au Québec et au Canada comme un peu partout à travers le monde. En travaillant cette dimension, nous entendons contribuer à renouveler les connaissances que nous avons sur le fonctionnement de la philanthropie subventionnaire et son influence sur la société. Nous croyons qu’une compréhension plus holistique de l’action systémique des fondations s’impose ; ce qui exige de ne plus séparer les différentes sphères d’activités auxquelles elles participent. Ainsi, par l’étude d’un mode d’intervention qui touche la dimension financière de l’activité des fondations subventionnaires, nous voyons une opportunité d’élargir les horizons de la recherche et de compléter notre compréhension sur ces dernières.

La FSR est une forme d’intervention encore peu étudiée par les sciences sociales. Ce champ de recherche prend toutefois de l’ampleur au sein du secteur philanthropique (Plant, 2002; Zerdani, Mendell et Bourque, 2014; Strandberg, 2010, Nixon, 2013; Odendhal, 2018). Si le déficit de recherches empiriques sur la philanthropie québécoise est bien réel (Fontan, Lévesque et Charbonneau, 2011, p. 61), nous constatons que ce manque de connaissances est encore plus manifeste en ce qui a trait aux pratiques d’investissement en vigueur dans ces organisations subventionnaires. Actuellement, ces activités financières constituent la face cachée des activités des fondations. Les

chercheurs qui se sont penchés sur les fondations canadiennes ne se préoccupent pas des questions que soulève la gestion d'un portefeuille d'investissements dans le cadre de l'action philanthropique (Plant, 2002, p. 4). Pourtant, de concert avec Hammack et Anheier, il convient de rappeler ce fait élémentaire : « *Foundations are about the investment as well as the giving of money, although this key point is generally neglected* » (2013, p. 11).

Or, dans un contexte où l'accès aux ressources financières est déterminant dans la définition des capacités d'action vis-à-vis la question de la transition sociale et écologique, voir se développer une finance durable représente à la fois un espoir et un enjeu de taille dans le processus de reconnaissance de l'utilité sociale des fondations subventionnaires comme agent positif de transformation sociétale. Cet enjeu n'est en rien acquis, d'où la pertinence d'une recherche qui met en lumière tant les rationalités que les processus d'émergence d'une finance alternative au sein du secteur philanthropique.

Pour contribuer à cet effort, ce mémoire retrace et analyse les trajectoires de la Fondation Béati et de la Fondation McConnell en matière de pratiques liées à la FSR. Ces deux fondations subventionnaires montréalaises ont été choisies spécifiquement du fait qu'elles se démarquent dans le secteur philanthropique par leurs engagements envers ce champ d'activité. Alors que les chercheurs cadrent et situent généralement l'action des fondations subventionnaires dans « l'écosystème philanthropique » (Lévesque, 2016; Fontan, 2016), ce mémoire a pour objectif principal de mettre en lumière une autre catégorie d'intervention sociale et économique rendue possible grâce à leur intégration dans un nouvel écosystème : celui de la FSR. En reconstituant les trajectoires de ces deux fondations dans l'écosystème de la FSR, notre objectif est de développer une compréhension plus systémique du processus par lequel ces fondations ont intégré ce nouvel écosystème.

Pour ce faire, notre mémoire se divise en six parties. Dans le premier chapitre, nous formulerons une problématique liée au processus de financiarisation des fondations philanthropiques. L'idée étant d'illustrer la pertinence que représente les stratégies de la FSR pour renouveler leur légitimité et faire valoir qu'elles possèdent le potentiel d'être des acteurs importants en matière de développement socioéconomique. À cet effet, dans le second chapitre, nous proposerons un cadre théorique qui présentera le secteur de la FSR sous la forme d'un écosystème. Cette appréhension écosystémique de ce champ de pratiques nous permettra, notamment, de mettre en perspective un nouvel environnement que toute fondation a la possibilité d'investir pour utiliser autrement leurs ressources financières capitalisées. Le troisième chapitre présentera la stratégie générale de recherche par laquelle ont été menées et analysées nos études de cas. Les deux parties suivantes correspondront aux études de cas. Chacune d'elles sera divisée en deux parties : une première servira à faire une présentation générale de la fondation, tandis que la seconde retracera l'ensemble de la trajectoire parcourue par la fondation en matière de FSR. Dès lors, les chapitres quatre et cinq formeront notre étude de cas sur la Fondation Béati, tandis que les chapitres six et sept correspondront à notre étude de cas sur la Fondation de la famille J.W. McConnell. Enfin, notre mémoire se terminera par l'analyse des données (chapitre 8). Celle-ci comparera les expériences des deux fondations étudiées dans le but d'expliquer, d'un côté, les causes qui les ont conduites à développer de telles pratiques et, de l'autre côté, leurs contributions spécifiques en ce qui a trait à l'évolution de l'écosystème de la FSR.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE : LA SOUS-SOCIALISATION DU CAPITAL DES FONDATAIONS

Par souci de contextualisation et de problématisation, plusieurs dimensions doivent être approfondies avant de sauter à l'intervention des fondations dans le champ de la finance solidaire et responsable. Il nous faut d'abord présenter brièvement le régime canadien de bienfaisance au sein duquel s'insèrent les fondations subventionnaires. Il est aussi essentiel de mettre en lumière les régulations juridiques et fiscales qui encadrent et favorisent des phénomènes tels que l'accumulation du capital et la financiarisation des fondations. Une fois ces éléments posés, nous pourrons exposer une problématique importante que soulève la participation des fondations à la sphère financière. Comme nous pourrons le démontrer plus loin, cette problématique confère toute sa pertinence à l'adoption de stratégies de FSR dans la gestion des actifs des fondations.

1.1. Les fondations dans le régime canadien de bienfaisance

Jusqu'au début des années 1960, le Québec était fortement tributaire d'une logique de philanthropie charitable d'inspiration chrétienne. Comme l'explique Pineault, c'est l'Église qui avait en charge l'organisation de la philanthropie : « celle-ci administrait un système d'assistance sociale qui, tant sur le plan idéologique que sur le plan organisationnel, se rapprochait de la *charité* médiévale tout en existant en parallèle avec un système d'assistance publique moderne » (1997, p. 88). Depuis la seconde moitié du 20^e siècle, parallèlement au développement de l'État-providence, s'est développé un réseau complexe d'organismes de bienfaisance qui ont succédé au monopole de l'action charitable que dirigeait l'Église. Parmi ces « nouvelles formes

organisationnelles et institutionnelles », les fondations ont joué un rôle central quant à la modernisation des pratiques charitables et l'implantation d'une philanthropie organisée au cœur de la société civile (Fontan, Lévesque et Charbonneau, 2012, p. 48).

En règle générale, on entend par fondation une entité fondée sur un capital de base, qui est autonome et institutionnellement séparée du gouvernement et qui conduit des actions d'intérêt public (Pue et Breznitz, 2017, p. 6). Comme aux États-Unis, l'arrivée des premières fondations canadiennes au Canada est étroitement liée à la production et à la concentration de grandes richesses (Lefèvre, 2015, p. 71). Il faut attendre le développement de modalités légales qui soient favorables à l'émergence d'une philanthropie moderne au cours du 19^e siècle pour voir émerger des fondations subventionnaires aux États-Unis (Hammack, 2006, p. 63). En complémentarité des processus économiques qui confèrent à certains individus les moyens financiers d'établir leur propre fondation, il est apparu fondamental, pour le législateur, que le régime politique manifeste une ouverture et pose les bases juridiques présidant au développement et à l'institutionnalisation des fondations philanthropiques. Il n'en va pas autrement pour l'histoire canadienne de la bienfaisance où le gouvernement fédéral a démontré au tout début du 20^e siècle sa volonté de voir intervenir d'autres acteurs dans l'atteinte du bien commun (Charbonneau, 2012).

Par conséquent, nous ne pouvons séparer la modernisation de la philanthropie du processus de modernisation de l'action étatique. Ce processus de modernisation en est presque un de co-construction de la scène de l'interventionnisme public où ce mode d'intervention s'externalise du champ religieux pour entrer dans l'arène de l'action politique publique. Même si les organisations philanthropiques bénéficient d'une relative autonomie à l'égard de l'État canadien, celui-ci « joue un grand rôle pour encadrer, stimuler et instrumentaliser la philanthropie »¹ (Lefèvre, 2015, p. 75).

¹ Une caractéristique majeure de « l'écosystème philanthropique québécois » (Lévesque, 2012) est que son institutionnalisation politique a toujours relevé de l'État fédéral. Si la charité devait théoriquement

1.1.1. Les statuts administratifs assignés aux organismes de bienfaisance

Par conséquent, le statut de « fondation », nous rappelle Pineault (1997, p. 92), est une catégorie administrative définie et gérée par l'Agence du Revenu du Canada (ARC). Par la *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR) mis en place en 1917, abrogée en 1948 et amendée en 1997, sont distinguées trois catégories administratives d'organismes de bienfaisances enregistrés (OBE) : les œuvres de bienfaisance, les fondations privées et les fondations publiques (Charbonneau, 2012, p. 15)².

L'ARC procède à une catégorisation des organismes de bienfaisance en fonction de critères précis. « La désignation d'un organisme de bienfaisance dépend de sa structure, de sa source de financement et de son mode de fonctionnement »³, peut-on lire sur la page web (ARC, 2016). En ce qui a trait à la classification administrative des fondations, c'est en 1976 qu'a été établie la division entre fondations privées et fondations publiques⁴ (Charbonneau, 2012, p. 42). D'un point de vue administratif, ces deux catégories de fondations se différencient uniquement au niveau de leur gouvernance et de l'origine de leur capital. Tandis que la fondation privée est contrôlée par un seul donateur ou par un groupe de personnes entretenant des liens de dépendances (familiaux ou professionnels), la fondation publique est dirigée par un conseil d'administration dont la majorité des membres n'ont pas de lien de dépendance

relever du champ de compétences des provinces, dans les faits c'est le gouvernement fédéral qui a défini « les premiers fondements officiels sur lesquels les activités charitables opéreront en sol canadien » (Charbonneau, 2012, p. 17).

² Les types d'organismes de bienfaisance enregistrés : <http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/pplyng/tred-fra.html>

³ <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/presentation-demande-enregistrement/types-organismes-bienfaisance-enregistres-designations.html>

⁴ Mentionnons que cette simple séparation administrative entre fondations privées et publiques ne se veut en rien le reflet de la diversité organisationnelle des fondations. Par exemple, parmi les fondations privées, nous retrouvons des fondations familiales et des fondations d'entreprise ; tandis que la catégorie administrative des fondations publiques comprend des fondations universitaires, des fondations hospitalières, sans oublier les fondations communautaires qui forment un réseau philanthropique important au Canada. Bref, une pluralité de formes organisationnelles de fondations entre dans la classification établie entre fondations privées et publiques.

(FPC, 2018)⁵. De plus, l'origine du capital d'une fondation privée provient généralement d'une source unique, contrairement à la fondation publique qui tire ses revenus de sources multiples.

1.1.2. L'encadrement étatique des fondations canadiennes

Le régime canadien de bienfaisance utilise deux modalités interdépendantes pour encadrer l'institutionnalisation des OBE : la reconnaissance juridique et les privilèges fiscaux. L'amalgame entre philanthropie et fiscalité explique pourquoi la bienfaisance relève de la juridiction du ministère des Finances et qu'est dévolu à l'ARC d'appliquer la loi et d'administrer les OBE (Lefèvre, 2015, p. 75). De cette façon, le gouvernement est en mesure de soutenir financièrement le tiers secteur et d'encourager la mobilisation de citoyens pour des causes de tout genre. Mais surtout, ce système assure à l'État une forme de contrôle effectif et relatif sur les OBE. Un contrôle effectif par la reconnaissance par et dans le processus d'obtention de lettres patentes pour devenir un OBE. Un contrôle relatif en termes de définition du champ des activités qui sont permises pour conserver le statut d'OBE (Charbonneau, 2012, p. 17). Historiquement, la délimitation juridique canadienne des activités de bienfaisance tire ses racines dans la tradition britannique, avec la notion de *charity* dans la *Common law*, à partir duquel sont dégagées quatre grandes finalités à la bienfaisance. La Loi sur L'impôt et le revenu de 1948 statue comme suit les activités charitables : « le soulagement de la pauvreté, l'avancement de l'éducation, l'avancement de la religion et autres fins qui sont utiles à la communauté d'une manière qui relève de la bienfaisance aux yeux des tribunaux » (ARC, 2009)⁶.

⁵ <https://pfc.ca/fr/ressources/donnees-fondations-canadiennes/>

⁶ <http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/pplyng/cpc/wtc-fra.html>.

En résumé, l'obligation de s'enregistrer à l'ARC agit en quelque sorte comme une mesure de contrôle à l'entrée, ce qui permet à l'État une opération de sélection politique de ce qui est jugé admissible ou non. Dans le cas échéant où une organisation viendrait à outrepasser ce qu'autorise la définition juridictionnelle de la bienfaisance, elle pourrait recevoir des sanctions allant « de la suspension temporaire de ses privilèges » jusqu'à la révocation complète de son « titre d'organisme de bienfaisance et des privilèges s'y rattachant » (ARC, 2016)⁷. Cette mesure de contrôle aurait une portée limitée si elle n'était pas associée à la mesure fiscale qui constitue un incitatif important à obtenir son enregistrement. Cette approche étatique de la charité constitue ce que Elson (2010) appelle un système intégré ; c'est-à-dire un système où il y a interpénétration entre les politiques fiscales et les régulations publiques de la charité. Dans ce système, la possibilité de se voir retirer les privilèges fiscaux liés à son statut agit ainsi en tant que mécanisme disciplinaire.

1.1.3. Les régulations fiscales à l'intention des fondations

Tout au long du 20^e siècle, s'est progressivement consolidée la logique du système intégré de bienfaisance ; ce qui signifie qu'ont évolué de pair l'encadrement des activités politiques des fondations ainsi que les allègements fiscaux dont elles bénéficient. Essentiellement, en plus d'être exonérées d'impôt, deux mesures sont utilisées pour les stimuler et les soutenir financièrement : « par le biais de la déduction d'impôts vis-à-vis les donations, et par des bas taux d'imposition sur les actifs des fondations » (Chamberland *et al.*, 2012, p. 7). En offrant de telles déductions, l'État canadien entend encourager et appuyer l'engagement civique. Les fondations sont ainsi autorisées à remettre des reçus officiels sur les dons et faire bénéficier les donateurs d'un crédit d'impôt tout en restant complètement en contrôle des ressources allouées

⁷ <http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/pplyng/rgstrtn/cmor-fra.html>.

(Charbonneau, 2012, p. 48). En définitive, la fiscalité régissant les fondations signifie qu'elles sont indirectement financées par les contribuables. Comme le mentionne Lefèvre au sujet des allègements fiscaux en place, « au-delà du tour de passe-passe comptable, c'est l'affirmation d'un évitement des cadres contraignants des États, mais également de tout impératif de solidarité par l'impôt, qui posent question » (2015, p. 75). Il n'est donc pas surprenant qu'Alepin, une fiscaliste très critique sur cette question, juge que « les organismes de bienfaisances, et surtout les fondations privées, semblent évoluer dans un monde fiscal privilégié » (Alepin, 2011, p. 102)⁸.

En contrepartie, pour les contraindre à redistribuer une partie de leur richesse à des fins de bienfaisance, l'ARC a prévu certaines mesures, appelées le « quota de déboursements » ou le « contingent de versements », qui fixent leurs dépenses annuelles obligatoires afin de conserver leur statut. Introduits en 1976, les premiers quotas de déboursements assurent que les profits de placement générés soient redistribués à des fins charitables (Bourgeois, 2010, p. 184). À l'heure actuelle, après avoir subi plusieurs réformes, ces quotas sont fixés au minimum de 3.5 % de la valeur des actifs ; ce qui représente une obligation somme toute peu exigeante considérant que le quota de déboursement se situe à 5 % aux États-Unis, un pays normalement considéré comme très libéral à l'égard de son système philanthropique. En principe, cela signifie que 96,5% du capital des fondations canadiennes n'est pas contraint d'être dépensé à des fins de bienfaisance. De façon générale, ce capital permet l'achat de titres financiers et forme ainsi l'actif de la fondation. L'actif représente un moyen important pour les fondations de générer des revenus pour accroître ou préserver la valeur de leur capital en vue de soutenir durablement leurs activités philanthropiques.

⁸ Sur cette question, Brigitte Alepin (2004) a réalisé une étude de cas très éclairante qui expliquent tous les bénéfices fiscaux retirés par M. Chagnon lorsqu'il a mis sur pied la FLAC.

1.2. Les fondations, des investisseurs institutionnels

La logique financière des fondations fait en sorte que leur identité est partagée entre, d'un côté, une mission de bien commun qu'elles subventionnent à partir des dons effectués et, de l'autre côté, une mécanique liée aux marchés financiers afin de générer une partie substantielle des revenus qui seront donnés. C'est pourquoi, au-delà de leur statut de bienfaisance, les fondations et les fonds de dotation se définissent à la fois comme des investisseurs institutionnels, constitués dans l'optique de distribuer des dons alignés avec leur mission sociale, et auxquels sont accordés des privilèges fiscaux en raison des objectifs spécifiques qu'ils poursuivent (Plant, 2002). Or, cette double identité d'investisseur et d'organisation charitable n'est pas sans soulever des problèmes.

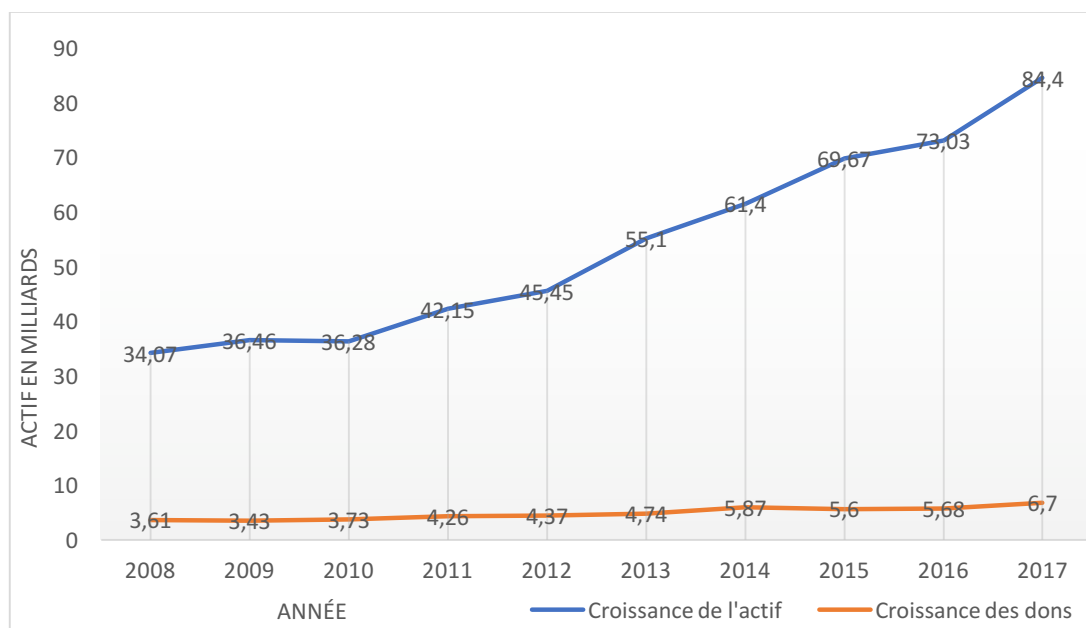
1.2.1. L'accumulation du capital dans les fondations

Il importe de mentionner que l'intention première derrière les réformes qui ont mené à l'abaissement des quotas de déboursement à leur niveau actuel était de permettre aux organismes de bienfaisance de « faire des réserves » et de consolider leurs finances en cas d'imprévu (Charbonneau, 2012, p. 55). Ainsi, les quotas de déboursement recouvrent une toute nouvelle fonction : alors qu'ils devaient à l'origine stimuler la distribution de fonds et freiner l'accumulation excessive du capital au sein des fondations, l'unique quota de déboursement restant de 3,5% est si peu exigeant qu'il se montre garant de la sécurité financière du fonds de dotation. Ainsi, avec le cadre fiscal en place, nous remarquons que les fondations ont bel et bien accru le capital en leur possession ces dernières années, alors que cette augmentation ne se traduit par une augmentation équivalente des dons effectués.

En se basant sur les données de FPC, la figure 1.1 ci-dessous indique que l'actif détenu par les fondations subventionnaires a plus que doublé entre 2008 et 2017, passant de

34.07 milliards à 84,4 milliards de dollars. En contrepartie, la générosité des fondations affiche une croissance moindre. Les dons des fondations s'élevaient à 3,61 milliards de dollars en 2008, ils se sont accrus à 6,7 milliards de dollars en 2017. La figure 1.1 révèle donc que la croissance des dons est relativement plus modeste et que, par conséquent, il se creuse un fossé significatif entre augmentation du capital et augmentation des dons. En effet, en 2008, la totalité des dons remis équivalait à 10,59% de l'actif détenu, contre 7,9% pour l'année 2017. Durant cette période, si les dons ont presque doublé en chiffre absolu, la générosité relative au capital possédé a quant à elle diminuée de près de 3%.

Figure 1.1 : La croissance de l'actif des fondations versus la croissance de leurs dons (en milliards), entre 2008 et 2017



Source : données récupérées de Fondations Philanthropiques du Canada (<https://pfc.ca/resources/canadian-foundation-facts/>)

Ces données signifient qu'au cours des dernières années, plus des neuf dixièmes du capital détenu par les fondations canadiennes n'a pas été redistribué, mais investi dans

les marchés financiers. Le mode de fonctionnement des fondations se caractérise par une situation où la part de l'actif investi sur les marchés financiers est fondamentalement plus importante que l'actif dédié à la mission philanthropique par la redistribution de dons. La mission des fondations est partagée entre des activités économiques financiarisées majoritaires intégrant peu ou pas d'objectifs sociaux et des activités sociales minoritaires guidées par des principes de bienfaisance.

Et quelles que soient les causes responsables de l'accumulation du capital dans les fondations, force est de constater que les régulations publiques en vigueur l'autorisent et la facilitent grandement. L'exonération de l'impôt des fondations, combiné au laxisme du législateur par rapport à leurs obligations en matière de redistribution, posent ainsi les conditions juridico-politiques idéales à la financiarisation des fondations.

1.2.2. Les risques de contradictions entre investissements et mission sociale

Cette question de la dissociation de la mission des fondations entre activités financières et philanthropiques représente un paradoxe que nous allons travailler et qui est à la base de toute la réflexion sur la responsabilité sociale associée aux investissements. Les décisions financières d'une fondation représentent une composante importante de son intégrité. Le mode de gestion financière utilisé peut parfois s'avérer porteur de contradictions importantes à l'égard de leur mission philanthropique et de leur statut d'entité morale. Un cas bien connu et très médiatisé par rapport à cette situation est celui de la Fondation Bill et Melinda Gates aux États-Unis. Cette fondation, qui est la plus riche au monde présentement, s'est révélée avoir des investissements allant à contresens de sa mission. Alors qu'elle s'attaque à des maladies comme la polio dans certains pays de l'Afrique subsaharienne, une enquête du Time révèle que la Fondation investit une part encore plus importante dans des compagnies pétrolières responsables de maladies respiratoires affectant les populations de cette même région.

« The Gates Foundation has poured \$218 million into polio and measles immunization and research worldwide, including in the Niger Delta. At the same time that the foundation is funding inoculations to protect health, The Times found, it has invested \$423 million in Eni, Royal Dutch Shell, Exxon Mobil Corp., Chevron Corp. and Total of France — the companies responsible for most of the flares blanketing the delta with pollution, beyond anything permitted in the United States or Europe. Indeed, local leaders blame oil development for fostering some of the very afflictions that the foundation combats »⁹.

La Fondation Gates s'est placée dans une situation paradoxale où, d'une main, elle travaille à régler des problèmes liés à la santé, alors que, de l'autre, elle engendre de nouveaux problèmes en finançant des entreprises ayant des pratiques industrielles nuisibles sur le plan de la santé pour ces mêmes populations. L'impact des activités financières de cette fondation va à l'encontre de l'impact de ses activités philanthropiques¹⁰. Le fait d'investir son actif avec pour seule considération la maximisation du rendement peut ainsi avoir un effet contre-productif sur leurs interventions et ternir l'utilité sociale des interventions philanthropiques d'une fondation.

Au-delà du cas de la Fondation Gates, les cas de fondations qui n'appliquent pas un cadre éthique à leurs choix d'investissements sont nombreux¹¹. Le secteur

⁹ Charles Piller, Edmund Sanders et Robyn Dixon (janvier 2007). « Dark cloud over good works of Gates Foundation », *Los Angeles Times*.

¹⁰ D'autres travaux ont aussi mis en cause l'éthique des interventions de la Fondation Gates. Voir : Lionel Astruc (2019). *L'art de la fausse générosité. La Fondation Bill et Melinda Gates*. Arles: Actes Sud. Et Mark Curtis (2016). *Gated Development: Is the Gates Foundation always a force for good?* Londres: Global Justice Now.

¹¹ À ce sujet, une enquête parue dans la revue *Science* révèle que plusieurs grandes fondations américaines investissent dans les paradis fiscaux, voire même dans certaines entreprises polluantes qui génèrent des problèmes de santé publique. Voir : Charles Piller (décembre 2018). « Private research funders court controversy with billions in secretive investments », *Science*, en ligne, <https://www.sciencemag.org/news/2018/12/private-research-funders-court-controversy-billions-secretive-investments>

philanthropique québécois n'échappe pas lui non plus à cette tension entre la mission sociale des fondations et les choix d'investissements qui sont faits. Cette problématique a été expressément soulevée par rapport aux fondations et fonds de dotations universitaires ayant des investissements dans l'industrie fossile (Grant-Poitras, 2017; Grant-Poitras, 2019).

1.2.3. L'encadrement des activités d'investissement des fondations par l'ARC

Le cas de la Fondation Gates met en évidence que les fondations sont des acteurs socioéconomiques qui, d'un point de vue moral, peuvent difficilement investir comme bon leur semble. Pourtant, sur ce point, l'ARC se montre très peu préoccupé par la façon dont les fondations investissent leurs actifs (Hunter, Manwaring et Mason, 2010), sauf advenant certaines situations spécifiques, telles que l'acquisition du contrôle d'une entreprise par une fondation qui détiendrait des parts majoritaires. La préoccupation centrale de l'ARC reste à savoir si les fondations distribuent bel et bien leur argent à des bénéficiaires reconnus. La LIR permet donc aux OBE de détenir des actifs financiers qui sont tout à fait contraires aux finalités de bienfaisance reconnues.

Il n'existe cependant pas de contraintes légales concernant l'adoption d'investissements en concordance avec la mission sociale (idem., p. 4). Depuis 1999, l'ARC entend encourager le rôle des fondations en ce qui a trait aux investissements à l'intention du tiers secteur. Pour ce faire, l'ARC a inséré dans la LIR la catégorie des investissements liés à un programme (ILP), définis comme des investissements « qui contribuent directement aux fins de bienfaisance de l'organisme de bienfaisance investisseur » et qui « puissent produire un rendement financier, mais ne sont pas effectués pour ce motif » (ARC, 2017)¹². Avec les ILP, les fondations peuvent accorder

¹²<https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/politiques-lignes-directrices/lignes-directrices-activites-developpement-economique-communautaire-enregistrement-a-titre-organisme-bienfaisance-014.html#toc7>

des prêts à des organismes de bienfaisance ou autres bénéficiaires reconnus tout en acceptant un taux inférieur au marché (Hunter, Manwaring et Mason, 2010). Tel qu'établis dans la Loi, les ILP procurent essentiellement deux avantages pour les fondations. D'abord, dans le cadre de ce type d'investissement, ceux qui sont responsables de la gestion financière de la fondation se voient libérer de leur responsabilité fiduciaire, ce qui les autorise à accepter des risques financiers beaucoup plus importants. Ensuite, advenant qu'un ILP cause une perte financière, le montant perdu peut être considéré comme charitable et ainsi se voir comptabiliser dans le quota de déboursement. De cette façon, les fondations peuvent prendre des risques en dirigeant plus d'investissements au sein du secteur communautaire et de bienfaisance, et ce, sans nécessairement devoir gruger dans leurs réserves de capitaux.

Ceci dit, malgré l'ouverture juridique que démontre l'ARC à l'égard de l'utilisation des ILP par les fondations, on ne peut en aucun cas parler d'une volonté politique pour encourager ni encadrer l'évolution d'un ensemble de pratiques appartenant au courant de la FSR. Nous n'observons pas une action structurante orchestrée par l'État fédéral ; la décision finale d'implanter ou non ces innovations financières étant du ressort de la direction de chaque fondation.

Pour résumer, n'étant point soumises à des directives publiques quant à la nature des investissements financiers, c'est aux fondations elles-mêmes qu'appartient la liberté d'orienter leurs modalités de gestion financière¹³. Les politiques publiques actuelles favorisent ainsi l'accumulation de grands capitaux et une financiarisation non responsable des activités économiques des fondations. Cette situation donne lieu à un mode de fonctionnement des fondations dans lequel une partie substantielle du

¹³ Il est important de préciser que les activités financières des fondations sont, pour les grandes fondations, souvent dirigées par une division financière ayant une autonomie par rapport à la division en charge du placement des dons. Pour les moyennes, lesquelles ont peu de personnel administratif, la gestion est sous la responsabilité de la personne à la direction des opérations, et ce en étroite association avec le conseil d'administration. Pour les petites fondations, cette opération est souvent externalisée.

potentiel des actifs n'est pas utilisée à des fins sociales (Strandberg, 2010; Plant, 2002). Dans certains cas, étant donné que l'ARC n'interfère pas dans leurs activités financières, il est tout à fait possible que des investissements entrent en friction avec leur mission sociale.

Le fait qu'une entité à vocation charitable, constituée à des fins d'utilités publiques, détienne un important capital dont la majeure partie échappe à toute considération d'intérêt général interpelle énormément. Il est préoccupant que les investissements financiers des fondations ne soient pas dans l'obligation de tenir compte de leurs répercussions sociales et environnementales. Nous considérons que cette situation est porteuse d'une problématique que Fontan, Charbonneau et Lévesque (2011, p. 60) formulent comme suit : « à partir du moment où un capital est réservé à des fins d'utilité publique et de défense de l'intérêt général, ce capital peut-il continuer d'être géré sur un mode privé ? Si oui, la situation actuelle est correcte. Sinon, quels mécanismes et dispositifs permettraient d'en collectiviser ou d'en socialiser l'existence ? ».

1.3. L'investissement au service de la mission sociale, une « révolution aux frontières de l'action philanthropique »

N'étant pas indifférentes à cette problématique, un nombre croissant de fondations prennent acte qu'elles ne peuvent concevoir leurs investissements sur les marchés comme étant une dimension indépendante de leur mission sociale. De plus en plus d'acteurs du monde philanthropique se montrent sensibles aux enjeux que pose la gestion des actifs et voient d'un bon œil la réunification des deux dimensions de leur mission. Non seulement elles tentent de prendre en considération les « externalités négatives » de leurs investissements, mais elles élaborent consciemment des stratégies financières visant à produire des impacts positifs¹⁴.

¹⁴ Dans un ouvrage récent, Villanueva lance un plaidoyer en faveur d'un processus de décolonisation

Par conséquent – et c’est là l’intuition sur laquelle est construit ce mémoire –, nous croyons que la participation des fondations au mouvement de la finance socialement responsable (FSR) pourrait s’avérer une solution crédible à cette question de la sous-socialisation de la majeure partie des ressources financières à leur disposition. Des leaders québécois de l’économie sociale endossent cette thèse. Par exemple, lors de la dernière conférence internationale du PhiLab qui s’est tenue en 2016 (le Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie), un événement qui avait pour objectif de réfléchir avec plusieurs acteurs de la société civile aux rôles des fondations face à la crise sociale et écologique, la question de leurs activités financières a justement été abordée de front. Une intervention pertinente avait été celle de Neamtan (2017), présidente-directrice générale du Chantier de l’économie sociale, qui appelait les fondations à développer une gestion financière qui soit davantage en concordance avec leur mission. Selon elle, si les fondations parviennent à s’assumer en tant qu’acteurs économiques, elles pourraient jouer un rôle significatif par rapport à la transition sociale et écologique.

En fait, les fondations ont maintenant accès à une grande variété d’instruments financiers, lesquels sont regroupés sous le grand chapeau du mouvement de la FSR. À sa plus simple expression, la FSR désigne l’intégration de critères éthiques, sociaux ou environnementaux dans les activités de placement et d’investissement. Ce mouvement, qui se veut une alternative à la finance traditionnelle, a développé une multitude de stratégies qui permettent aux investisseurs de poursuivre des objectifs sociaux et environnementaux tout en générant des rendements financiers. Pour Salamon et son

de la philanthropie. À cet effet, il propose aux acteurs philanthropiques une démarche de décolonisation en plusieurs étapes. Selon l’auteur, la question des investissements constitue l’un des maillons importants du processus. Il défend ainsi que les fondations ne doivent pas se contenter d’une responsabilité minimale, où seul compterait l’absence de contradictions entre leurs investissements et leur mission. « Il ne suffit pas d’empêcher que la majeure partie de nos actifs finance les mauvaises choses, nous devons les prendre et les investir dans un monde plus beau, que notre cœur sait possible », explique-t-il (ma traduction, Villanueva, 2018, p. 157). Par conséquent, si la finance est pour être partie prenante d’un monde plus juste et durable, elle doit être porteuse de changements positifs.

équipe (2014, p. 2), l'appropriation de ces alternatives financières par les fondations est à l'origine d'une véritable révolution aux frontières de l'action philanthropique : *« The heart of this revolution is a massive explosion in the tools of philanthropy and social investment, in the instruments and institutions being deployed to mobilize private resources in support of social and environmental objectives »*.

En utilisant ces nouveaux outils financiers de façon complémentaire à leurs activités subventionnaires, les fondations peuvent accroître significativement leur impact social (Nixon, 2013). Et, plus profondément encore, la participation des fondations au mouvement de la FSR nous convie à une tout autre compréhension de leur rôle par rapport au développement social et économique de notre société. Cela dit, les développements de cette transformation radicale de l'action philanthropique sont très peu étudiés au Québec. D'où la pertinence de mener une recherche visant à mettre en lumière l'action de certaines fondations dans le champ de la FSR.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE : L'ÉCOSYSTÈME DE LA FINANCE SOCIALEMENT RESPONSABLE

Notre thèse est l'idée qu'un marché s'ajustant lui-même était purement utopique. Une telle institution ne pouvait exister de façon suivie sans anéantir la substance humaine et naturelle de la société, sans détruire l'homme et sans transformer son milieu en désert.¹⁵

Karl Polanyi

La FSR n'est nullement l'apanage des fondations philanthropiques. Dans ce chapitre, nous proposons de présenter la FSR comme formant un écosystème complexe, traversé par plusieurs courants stratégiques, poursuivant une diversité d'objectifs sociaux et environnementaux, et au sein duquel les fondations ne constituent qu'une catégorie d'acteurs parmi d'autres. Afin de mieux situer leur action respective dans cet univers, nous proposons d'en faire une présentation générale. Notre présentation se déroulera en quatre temps. Pour commencer, nous aborderons le contexte sociohistorique dans lequel a émergé cette finance alternative se différenciant par son caractère « socialement responsable ». Ensuite, nous poursuivrons en définissant les différentes stratégies financières qui sont comprises au sein de la FSR. Dans un troisième temps, nous présenterons les principaux acteurs qui sont parties prenantes de cet écosystème. Finalement, ayant une vue suffisamment globale de l'écosystème de la FSR, nous aborderons la place qu'y occupent les fondations ainsi que l'état de leur engagement par rapport à ce nouveau champ de pratiques.

¹⁵ Karl Polanyi (1983), *La Grande transformation. Aux origines politiques et économique de notre temps*. Paris : Éditions Gallimard (p. 38).

2.1. L'émergence de la FSR : regard sur le contexte sociohistorique

2.1.1. La sphère financière secouée par une crise éthique

Dans un régime d'expansion des sociétés du centre et de la périphérie qui est fondé sur une financiarisation néolibérale de l'économie, la responsabilisation des entreprises face à leur impact social et environnemental – également partagée par les investisseurs qui les alimentent financièrement – n'est pas le fruit d'une prise de conscience surgie *ex nihilo*. Il s'agit d'une réponse, voire même d'une riposte dans certains cas, face aux externalités négatives croissantes que provoque l'affaiblissement des cadres légaux et moraux régulant le développement d'un capitalisme mondialisé et financiarisé. Selon Postel (2009, p. 10), il est important de replacer ce retour timide de l'éthique en économie dans un contexte institutionnel postkeynésien caractérisé par « la dérégulation des États sociaux nationaux et le vide de régulation qui s'ensuit ».

Dès lors, cette contestation de l'éthos financier dominant est inséparable de la désintégration du modèle économique néolibéral qui prône la libéralisation et la dérégulation des marchés financiers. Argumentant dans le même sens, Bourque et Gendron (2003, p. 50) situent l'émergence de cette mouvance financière en parallèle à la recomposition néolibérale de l'économie mondiale qui, depuis les années 80, aurait eu pour effet de « consacrer le démantèlement du système monétaire et favoriser l'intégration d'une finance désormais mondialisée et hautement volatile ». Ce serait donc face à une libéralisation sans précédent des marchés financiers et à l'affaiblissement des régulations nationales que certains acteurs engagés dans la sphère financière ont entrepris de réintégrer la prise en compte d'enjeux sociétaux dans le développement économique pour ainsi contrôler certains excès du capitalisme.

En proposant des alternatives qui participent à la construction d'un projet social, les acteurs de la FSR entendent faire contrepied au modèle de développement dominant

fondé sur la maximisation des profits (Zerdani et Bouchard, 2016). En venant repenser et redéfinir le lien entre la finance et le développement des sociétés, elle est inséparable de la « crise éthique que traversent les milieux économiques financiers » (Lacroix, Marchildon et Campeau, 2013, p. 3). L'identité collective de ces pratiques financières alternatives questionne de front la légitimité du paradigme financier dominant, laquelle repose sur la croyance en la « capacité autorégulatoire intrinsèque des marchés » (idem.). Cette croyance s'appuyant elle-même sur l'égoïste idée voulant que la seule responsabilité des affaires consiste, selon la célèbre formule de Friedman (1970, p. 178), à « utiliser ses ressources financières et engager des activités désignées à accroître ses profits ».

En empruntant une analyse polanyienne, nous voyons dans la volonté des acteurs de la FSR, peu importe leurs motivations et leurs stratégies pour y parvenir, une tentative pour *réencastrer* l'économie dans le social. Dès lors, Bourque et Gendron (2003, p. 51) considèrent que la FSR, en proposant des modalités de fonctionnement qui rendent « explicite la performance sociale des actes financiers », se situe à l'opposé d'une logique financière spéculative. Selon eux, en intégrant aux actes financiers des critères socio-économiques, la FSR « donne potentiellement corps à un modèle de développement choisi en amont du système financier lui-même » (idem., p. 51). En exploitant les dynamiques propres aux économies financiarisées, c'est-à-dire où la finance agit comme « activité économique structurante » (Campeau *et al.*, 2012a, p. 5), la FSR entend faire de la finance un véhicule positif de changements sociaux. En exploitant la position hégémonique du secteur financier dans le devenir sociétal, l'objectif est d'instituer un pouvoir régulateur où serait remis au cœur du développement économique « le respect des valeurs éthiques, de protection de l'environnement, d'amélioration des conditions sociales ou de bonne gouvernance » (Revelli, 2013, p. 80). Ceci dit, il n'en reste pas moins que nous demeurons dans un cadre productiviste où le bon fonctionnement du marché (plus social) demeure l'épicentre d'un projet sociétal visant l'enrichissement « humain ».

2.1.2. L'émergence d'une finance plurielle

Un élément caractéristique de la FSR est la grande diversité des courants de pensée et des préoccupations sociétales qui la traverse (Campeau *et al.*, 2012a). Si la FSR tend à « reconstruire le lien entre l'investisseur et le projet de société » (Bourque et Gendron, 2003, p. 33), on ne peut dire pour autant qu'il y ait consensus entre les divers investisseurs sur ce que devrait être ce projet de société. Et même si l'avènement d'un consensus idéologique entre les divers acteurs de la FSR aiderait à solidifier son « éthicité » (Revelli, 2013, p. 87), Sandberg et ses collaborateurs (2009) s'avouent plutôt pessimistes quant à la possibilité d'une éventuelle unification conceptuelle et méthodologique du mouvement. N'anticipant pas un effacement des divergences culturelles entre les différents acteurs engagés au sein de ce courant financier, ces auteurs ne se sont toutefois pas arrêtés à son caractère indéfini et éclaté, mais ont plutôt recherché à comprendre son hétérogénéité. Selon eux, celle-ci peut être attribuée aux positions radicalement différentes qu'occupent les multiples investisseurs dans la structure sociale :

« [...] we believe is the idea that some of the SRI heterogeneity could be explained simply by differences in values, norms and ideology amongst the different actors which influence SRI or the SRI stakeholders. A lot of different actors are obviously involved in the SRI investment process, and SRI stakeholders could be said to include financial analysts and fund managers, investors, consultants, trustees, companies, non-governmental organization (NGOs), regulators, the media and the general public. Understanding SRI heterogeneity from the perspective of different stakeholders suggests that differences in how SRI is understood or defined could depend on who you are and what SRI objectives you have. » (Sandberg *et al.*, 2009, p. 525)

En somme, il n'existe donc pas à ce jour une théorie acceptée de développement sociétal à laquelle l'ensemble des investisseurs pourrait conjointement se rallier. Ces auteurs admettent qu'une certaine standardisation serait possible via une approche définitionnelle top-down orchestrée par des organismes mondiaux de gouvernance.

Cependant, les tentatives actuelles de régulation internationale comme celle de l'Organisation des Nations Unies (ONU) avec les Principes de l'investissement responsable (PRI)¹⁶, proposent aux investisseurs une définition beaucoup trop flexible qui se résume, au final, à promouvoir l'intégration et la diffusion de critères ESG dans les pratiques d'investissement. Ces principes seraient donc trop peu contraignants pour amener leurs signataires à développer une approche commune et rigoureuse (Idem., p. 523).

Depuis les années 1990, le développement rapide du mouvement de la FSR est donc marqué par « une diversification de ses thèmes de mobilisation » (Bourque et Gendron, 2003, p. 24). On observe ainsi que ce n'est pas tant le mouvement qui dicte une morale commune à ses acteurs, mais les acteurs eux-mêmes qui l'instrumentalisent afin d'y défendre leurs convictions propres. Lacroix, Marchildon et Campeau (2013) recensent plusieurs postures éthiques qui traversent le mouvement. Toutefois, selon eux, cette variabilité morale de la FSR est attribuable au fait qu'elle est essentiellement dominée par une « éthique pragmatique » dans laquelle les acteurs ont la possibilité de défendre leurs préoccupations respectives et de « les actualiser concrètement dans leurs pratiques de placement et d'investissement » (idem., p.91). C'est aussi ce que défendent Bourque et Gendron (2003, p. 33), pour qui la FSR « est une finance ancrée dans le social, une finance instrumentalisée par des acteurs sociaux porteurs de revendications et participants à la production conflictuelle de la société ». Le caractère pluriel de la FSR est donc créé de toute pièce par l'appropriation idéologico-politique différenciée que s'en font des acteurs qui ne partagent pas tous une même vision de l'intérêt général. Ces différences de vues entre les acteurs permettent d'ailleurs d'expliquer que ce mouvement constitue un véritable lieu d'innovations sociales et financières où se forment divers courants stratégiques.

¹⁶ Les *Principes de l'Investissement Responsable des Nations Unies* sont composés de six principes visant à poser les bases d'une finance durable. Des investisseurs de partout en travers le monde sont signataires des PRI et s'engagent à les mettre en pratique. Voir : <https://www.unpri.org>.

2.2. Les courants stratégiques de la FSR

Avant de définir les grands courants stratégiques qui se croisent au sein du mouvement de la FSR, il nous apparaît fondamental de justifier la posture lexicale que nous avons choisie pour le catégoriser. En effet, il existe un vaste jargon pour désigner ce mouvement par lequel les investisseurs mettent en œuvre des stratégies qui allient dans un même mouvement rendements financiers et objectifs sociétaux (Lacroix, Machildon et Campeau, 2013). Pour désigner souvent les mêmes pratiques, les auteurs peuvent parler succinctement d'investissement éthique, d'investissement socialement responsable, de finance socialement responsable, d'investissement d'impact ou d'investissement lié à la mission, pour ne nommer que les principaux termes. Pour ce mémoire, c'est la notion de « finance socialement responsable » (FSR) qui a été retenue.

Deux raisons expliquent ce choix. D'abord, il s'agit du terme privilégié par la plupart des auteurs québécois à avoir étudié l'évolution de ce mouvement financier. Nous ne voulions surtout pas utiliser une notion qui aurait eu pour conséquence d'instituer une distinction entre les fondations et les autres acteurs engagés dans ce même mouvement. Ensuite, parce que le mot « finance » contenu dans FSR se veut plus inclusif par rapport aux diverses stratégies qui composent ce mouvement. La raison étant que celui-ci tient compte à la fois des activités de placement et d'investissement, distinction que n'autorise guère le terme anglais « *investment* », repris fautivement en français (Mendell et Lévesque, 2003; Dostie, 2017; Bourque *et al.*, 2008; Bourque et Gendron, 2003; Lacroix, Machildon et Campeau, 2013). Par souci de justesse conceptuelle, il est donc important pour nous d'utiliser un concept plus ouvert, pouvant couvrir à la fois les placements faits sur les marchés financiers et les investissements faisant référence à des participations directes dans les entreprises et autres organismes.

Traditionnellement, la FSR était divisée en quatre pôles stratégiques par les auteurs.

Certaines de ces stratégies sont liées aux activités de placements (marchés secondaires), alors que d'autres font référence à des investissements directs. Dans un document à l'intention des fondations produit par Jantzi en 2003, celui-ci considérait que le filtrage (positif et négatif), l'activisme actionnarial, la finance solidaire et le capital-développement formaient les quatre piliers constitutifs des investissements liés à la mission (ILM). Pour notre part, nous avons cru bon de séparer le filtrage négatif du filtrage positif comme deux stratégies bien distinctes. De plus, en raison des récentes évolutions du marché, il nous a semblé aussi nécessaire d'ajouter une dernière stratégie, soit celle de l'investissement d'impact. Même si cette dernière s'apparente beaucoup à la finance solidaire, nous avons fait le choix de l'en différencier.

2.2.1. Le filtrage négatif

Cette approche, appelée filtrage ou tamisage négatif consiste à exclure de son portefeuille de placements toutes entreprises qui œuvrent au sein de secteurs économiques jugés nocifs pour le bien public. Plusieurs auteurs en retracent les premiers vestiges au XVIII^e siècle avec des initiatives menées par des congrégations religieuses américaines (Revelli, 2013; Wiedeman-Goiran et Pfister, 2006). Préoccupés d'investir conformément à leur foi, les membres de ces communautés refusaient d'investir dans « les valeurs dites du péché » (*sin stocks*) : tabac, alcool, armes, pornographie, jeux, etc. (Arjaliès, 2010, p. 3). Ils créèrent alors les premiers fonds éthiques qui ont pris la forme de « fonds communs de placement accessibles à tous » qui excluaient les produits financiers jugés condamnables (Revelli, 2013, p. 80).

De nos jours, les stratégies de filtrage négatif ont un fondement moral qui n'est plus nécessairement religieux, comme en témoigne la définition plus moderne que propose l'Association pour l'investissement responsable (AIR) (2016, p. 7).

Le filtrage négatif est l'exclusion (d'un fonds ou d'un portefeuille) des secteurs, des entreprises, des projets ou des pays fondés sur les croyances éthiques, morales ou religieuses. Par exemple, un gestionnaire de fonds ou de caisse de retraite peut décider d'exclure des secteurs spécifiques tels que des armes militaires, le tabac et les combustibles fossiles de son portefeuille ou de ne pas investir dans un pays impliqué dans la violation des droits de la personne, par exemple la Birmanie.

Bien qu'historiquement le tamisage négatif ait marqué le commencement de la FSR, certains auteurs observent qu'il est progressivement remplacé par de nouvelles stratégies plus inclusives (Revelli, 2013, p. 83). Ceci dit, ce serait une erreur de penser que le tamisage négatif est appelé à disparaître, alors qu'on voit cette stratégie resurgir ponctuellement avec force pour adresser certaines conjonctures politiques. Ce fut le cas par exemple dans les années 1980 où, pour s'opposer au régime de l'apartheid en Afrique du Sud, naquit un mouvement nord-américain de désinvestissement. Ce mouvement d'investisseurs suivait un dessein politique clair : ébranler le régime de ségrégation raciale en désinvestissant des entreprises étrangères qui mènent des activités dans le pays tout en y perpétuant la ségrégation dans le monde du travail. Ce mouvement est reconnu comme l'un des facteurs ayant mené à l'abolition de l'apartheid (Paul et Aquila, 1988) et a contribué à l'institutionnalisation de la FSR en ayant établi les principes de Sullivan¹⁷ comme critères d'exclusion.

Plus récemment, il y a aussi le mouvement de désinvestissement des combustibles fossiles qui s'impose comme une tendance lourde en matière d'exclusion financière. Lancée aux États-Unis en 2012 par l'organisme 350.org, cette campagne plaide pour une transition énergétique et lutte afin que les réserves de pétroles restantes demeurent dans le sol afin d'éviter un emballement du réchauffement climatique. Le mouvement

¹⁷ Les principes de Sullivan ciblaient notamment les multinationales pour les inciter à respecter les droits humains et à promouvoir l'équité entre les travailleurs, et ce, partout où elles font affaires. En ce qui concerne l'histoire de l'exportation de ces principes en Afrique du Sud pour combattre le régime d'Apartheid, voir James B. Stewart (2011), *Amandla ! The Sullivan Principles and the battle to end apartheid in South Africa, 1975-1897*. *Journal of African American History*, 96(1), 62-89.

mobilise désormais un grand nombre d'investisseurs provenant de partout à travers le monde et a fait plusieurs percées dans le contexte canadien (AIR, 2015). Ce mouvement de désinvestissement des énergies fossiles qui gagne plusieurs investisseurs institutionnels nous fournit un bon exemple que le filtrage négatif demeure aujourd'hui une stratégie pertinente pour adresser certains types d'enjeux.

2.2.2. Le filtrage positif

Si les critères négatifs ont marqué les débuts du mouvement du placement responsable, ce sont désormais les approches inclusives qui marquent l'institutionnalisation de l'aspect « socialement responsable » (Campeau *et al.*, 2012b, p. 6). Même si les critères négatifs sont encore fort utilisés, notamment du fait qu'ils sont peu dispendieux et simples à appliquer, le filtrage dit positif ou inclusif a néanmoins le vent en poupe. Cette forme de tamisage des placements consiste à sélectionner les entreprises ayant passé le test de qualité en matière de critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance, communément appelés les critères ESG dans le domaine. Les filtres positifs sont mieux définis par l'AIR (2016, p. 7) comme « l'action d'investir dans des secteurs, entreprises ou projets sélectionnés dans un univers défini pour leur excellente performance ESG par rapport à leurs pairs de l'industrie ». L'objectif est donc de favoriser des placements au sein d'entreprises qui ont des pratiques qui se démarquent en matière de responsabilité sociale (Op. cit., p. 10). Le filtrage positif peut aussi s'opérer en sélectionnant les meilleures entreprises par secteur d'activité, c'est ce qu'on nomme l'approche « *best-in-class* ».

Comparativement au filtrage négatif, l'intégration des critères ESG dans la sélection des produits financiers est un processus plus complexe et élaboré. Cette approche doit s'appuyer sur une évaluation extrafinancière de la performance ESG. Les investisseurs doivent avoir accès à une banque d'informations afin d'investir au sein d'entreprises certifiées en matière de RSE. Comme l'expliquent Lacroix, Marchildon et Campeau

(2013, p. 50) : « ce type de critères favorise ainsi l'évaluation de la performance des entreprises afin de déterminer celles qui sont proactives sur ce plan selon diverses préoccupations, telles l'implication dans la communauté, les pratiques progressistes dans la gestion du personnel, la protection de l'environnement, le respect des droits humains, etc. ». Par conséquent, les données à la disposition des investisseurs à propos des performances ESG requièrent l'intervention d'un tiers acteur jouant le rôle d'évaluateur impartial : les agences de notation extra financière. En s'appuyant sur une méthodologie normée et standardisée (Penalva Icher, 2009), ces acteurs offrent une opinion indépendante sur la notation sociétale des entreprises. Les agences jouent ainsi un rôle clé dans la phase de diffusion des critères ESG dans la sphère financière. Selon Déjean (2006, p. 20), « grâce à leur système d'évaluation, elles sont des intermédiaires quasiment obligés entre les entreprises et les investisseurs ».

2.2.3. L'activisme actionnarial

Puisqu'il implique un contact direct avec l'entreprise, l'activisme actionnarial exige une approche beaucoup plus engagée de la part des investisseurs. Pour Bourque et Gendron (2003, p. 55), cette stratégie d'ISR met de l'avant une « philosophie d'action » bien différente, puisqu'elle demande d'utiliser son influence d'actionnaire comme moyen de pression pour « contribuer au changement des pratiques des entreprises au chapitre de leur responsabilité sociale et environnementale ». Est alors exploitée la position privilégiée que confère la détention d'actions, c'est-à-dire le « pouvoir d'actionnaire » (Bourque *et al.*, 2008, p. 15), pour agir à l'interne de l'entreprise, directement auprès de la direction. Les moyens de pression à la disposition des investisseurs sont variés. Il s'agit très souvent d'une prise de dialogue avec la direction de l'entreprise par courrier ou lors de rencontres. Les actionnaires socialement engagés peuvent aussi proposer et voter des résolutions d'actionnaires lors des assemblées. Enfin, en cas d'échec des initiatives diplomatiques, les activistes peuvent en venir à brandir la menace de désinvestir, et, ultimement, mettre ces menaces à exécution.

Rémond (2009) va même jusqu'à suggérer que l'ISR demeure inefficace et ne peut parvenir à réguler les entreprises si les stratégies de filtrage des placements ne sont pas combinées à une stratégie d'engagement des actionnaires. Selon lui, l'activisme actionnarial représente une stratégie nécessaire pour engager les entreprises dans la voie socialement responsable en raison des « relations de pouvoir actionnaires-dirigeants » qui sont instituées (Rémond, 2009, p. 157). De plus, l'activisme actionnarial offre l'avantage stratégique d'intervenir même au sein de secteurs économiques controversés en encourageant les entreprises à adopter des comportements plus responsables. L'objectif est donc d'agir sur le comportement sociétal des entreprises au lieu de les exclure systématiquement de son portfolio d'investissement. Au Canada par exemple, certains investisseurs sont d'avis qu'on ne peut boycotter l'industrie extractive, secteur important de l'économie canadienne, sans engendrer des conséquences négatives pour la population (Plant, 2002). L'adoption d'une stratégie d'activisme actionnarial se présente alors comme une solution alternative à l'exclusion, et permet de justifier des investissements responsables au sein d'entreprises qui ne sont pourtant pas réputées pour leur éthique corporative¹⁸.

2.2.4. La finance solidaire

La finance solidaire réfère à un ensemble de véhicules d'intervention servant à soutenir le développement économique communautaire (DEC). Par DEC, Mendell et Lévesque

¹⁸ C'est le cas par exemple de Desjardins, acteur québécois très impliqué en ISR, mais qui possède des investissements dans l'industrie extractive canadienne. Vendette (2014), spécialiste en ISR chez Desjardins, défend ces investissements par le fait qu'il s'agit de la réalité de l'économie canadienne et qu'il vaut mieux investir dans ce secteur pour diversifier suffisamment son portefeuille. Toutefois, pour rester en adéquation avec leurs objectifs en matière d'ISR, Desjardins s'engage à mettre en place une stratégie d'activisme actionnarial : « compte tenu de la prédominance des sociétés pétrolières et gazières dans notre économie, nous n'avons d'autre choix que de nous tourner vers ces sociétés pour les inciter à améliorer leurs performances environnementales. Cela nous paraît une meilleure solution qu'une stratégie d'exclusion, car nous ne disposerions pas de la masse critique nécessaire pour avoir un véritable impact sur les marchés boursiers via ce type de stratégie » (Idem., p. 32).

(2003, p. 27) entendent plus précisément « une stratégie multifonctionnelle et globale conçue et dirigée localement, dans le but de contribuer à la revitalisation et au renouvellement des économies des communautés locales ». Cette stratégie se différencie à bien des égards des stratégies de placements socialement responsables mentionnées précédemment. D’abord, la finance solidaire ne se déploie pas dans les marchés secondaires. Plusieurs auteurs insistent pour la séparer du courant de l’ISR (qui regroupe les stratégies de filtrage et d’activisme actionnarial) du fait que son *modus operandi* ne s’appuie pas sur la détention de titres (« *equity-based activity* »), mais fonde ses interventions communautaires via l’octroi de prêts à intérêt (« *debt-based activity* ») (Sparkes, 2001, p. 195). Comme le précise Mendell (citée dans Zerdani, Mendell et Bourque, 2014, p. 7), la finance solidaire constitue « un outil d’investissement direct dans des entreprises ou dans des organisations visant de réaliser des objectifs sociaux par l’économie, tout en assurant une rentabilité financière, en contraste avec l’investissement indirect par le placement qui caractérise l’ISR encore aujourd’hui [...] ». Ces investissements communautaires prennent généralement la forme de prêts à intérêt, pouvant être garantis ou non (Bourdeau, 2010).

De plus, à la différence du placement responsable, l’idée maitresse de la finance solidaire est de favoriser la revitalisation socioéconomique des communautés, et non d’encourager la responsabilisation sociale des entreprises. Pour y arriver, elle entend lutter contre la pauvreté et l’exclusion sociale en offrant des possibilités de financement à des groupes défavorisés qui, pour plusieurs raisons, ne parviennent pas à accéder au capital auprès des institutions financières traditionnelles (Bourque *et al.*, 2007; Jantzi, 2003; Bourdeau, 2010). Pour reconstruire le capital social des communautés (ARUC-ÉS, 2007), la finance solidaire est une stratégie d’investissement « gouvernée par les acteurs du milieu » (Dostie, 2017, p. 29) qui intervient à plusieurs niveaux. Elle peut financer des organisations à but non lucratif (OBNL), soutenir des projets de logements

abordables¹⁹, offrir du microcrédit, prêter à de petits entrepreneurs, financer des programmes de création d'emplois, investir dans des entreprises et des coopératives qui répondent à des besoins communautaires (Bourdeau, 2010).

2.2.5. L'investissement d'impact

La définition la plus couramment utilisée est celle proposée par le Global Impact Investing Network (GIIN), qui les définit comme « des investissements faits dans le but de générer intentionnellement un impact social et environnemental positif et mesurable en plus d'un rendement financier » (ma traduction, GIIN, 2019). Ces investissements peuvent être réalisés auprès de compagnies, d'organisations et de fonds. Ils sont réalisés à travers diverses classes d'actifs, comprenant entre autres des obligations, des actions publiques ou privées ainsi que des investissements immobiliers (Odendhal, 2018). L'investissement d'impact a connu une croissance très rapide dans les dernières années. Au Canada, les actifs en investissement d'impact sont passés de 8,15 milliards à 14,75 milliards entre 2015 et 2017, ce qui représente une croissance de 81% en seulement deux années (AIR, 2019).

Bien que l'investissement d'impact soit une stratégie proche parente de la finance solidaire, il s'en distingue sur plusieurs points. En fait, même si ces stratégies se chevauchent parfois, l'investissement d'impact n'est pas réductible à l'investissement solidaire ; les investissements d'impacts pouvant s'intéresser à des enjeux sociaux beaucoup plus diversifiés que ceux strictement en lien avec le DEC. Deux traits sont centraux pour bien saisir la particularité du concept d'investissement d'impact : d'abord l'intentionnalité qui préside aux investissements, laquelle est tournée vers la réalisation d'un impact très précis autour d'une problématique ou d'un besoin

¹⁹ Le logement correspond au secteur le plus investi par la finance solidaire au Québec. Pour l'année 2016, un rapport de l'IRÉC révélait que 56,1% du financement total issu de la finance solidaire avait été alloué au développement du logement social et communautaire (Dostie, 2017).

préalablement circonscrit ; et ensuite la volonté de mesurer l'impact extrafinancier produit par l'investissement en question (Odendhal, 2018). Il s'agit donc d'une approche essentiellement thématique où le gestionnaire du fonds à impact social est mandaté d'investir le capital de façon à produire l'impact souhaité par ses clients, tout en respectant leurs attentes en matière de rendements financiers (idem., p. 10). Pour ce faire, le gestionnaire doit investir dans des compagnies, OBNL ou projets où le modèle d'affaires est adapté à la production d'un impact social spécifique et mesurable (AIR, 2019, p. 13). La mesure de l'impact social et environnemental se fait généralement à l'aide d'instruments standardisés (l'Impact Reporting and Investments Standards étant l'un des plus populaires), mais il arrive aussi que certains investisseurs ou gestionnaires préfèrent développer à l'interne leur propre méthodologie.

Originellement, l'investissement d'impact est une stratégie issue des milieux philanthropiques et des investisseurs privés (Dostie, 2017). Le concept a été élaboré par la Fondation Rockefeller aux États-Unis pour offrir une gamme plus large d'opportunités d'investissements à finalité sociale pour les organisations philanthropiques (Mendell, 2013). L'investissement d'impact se présentait alors comme une approche alternative, plus positive et pragmatique, par rapport à la conception éthique de l'investissement qui mise sur l'exclusion financière au nom de certaines valeurs. « C'était aussi pour aller au-delà du tamisage de l'ISR, explique Mendell, pour attirer les investisseurs privés à grande échelle à investir directement dans des initiatives ayant un impact social et de permettre aux fondations d'aller au-delà des donations vers « l'investissement catalytique ». » (Mendell, 2013, p. 4). De plus, la tendance de l'investissement d'impact est apparue dans un contexte de désengagement de l'État, ce qui exigeait d'innover afin de trouver d'autres modes d'intervention pouvant répondre aux besoins des populations. Dans des pays comme les États-Unis et l'Angleterre, l'investissement d'impact a pu apparaître comme l'incarnation d'un « social-libéralisme », c'est-à-dire une forme de gouvernance sociale qui tenterait de pérenniser les services sociaux en encourageant leur marchandisation

(Dostie, 2017, p. 32). Cela explique peut-être pourquoi cette stratégie de FSR trouve davantage écho dans les pays du monde anglo-saxon ; d'où le fait qu'elle est moins développée au Québec que dans certaines provinces anglaises comme l'Ontario et la Colombie-Britannique (AIR, 2019).

2.2.6. Le capital-développement

Le capital-développement est une approche qui emprunte les instruments du capital de risque dans l'optique de pérenniser l'activité économique d'une collectivité donnée (Bourdeau, 2010). Tel que défini par des chercheurs de l'ARUC (Lévesque *et al.*, 2008, p. 15), cette stratégie recherche un rendement satisfaisant tout en poursuivant des « objectifs socioéconomiques tels que l'emploi, le développement local et régional, l'environnement, la formation des travailleurs, etc. ». Au même titre que la finance solidaire, il s'agit donc d'une stratégie financière territorialisée, qui accroît la participation financière de l'investisseur pour le développement économique de sa région d'appartenance. Toutefois, malgré cette parenté, le capital-développement poursuit des objectifs bien différents et ne s'adresse pas exactement à la même clientèle. Tandis que la finance solidaire s'adresse davantage aux groupes aux situations socioéconomiques précaires dans une optique de DEC, le capital-développement contribue à la cohésion sociale par « la création d'emplois, le développement local et régional, la protection de l'environnement et la formation des travailleurs » (Bourdeau, 2010, p. 21). Autre différence importante : contrairement aux autres stratégies de la FSR, le capital-développement se démarque du fait qu'il ne base pas nécessairement ses choix d'investissements sur des critères éthiques, sociaux ou environnementaux, mais priorise la vitalité de l'économie nationale pour le bien de la société.

2.3. Présentation des principaux acteurs de la FSR

La mise en œuvre des stratégies de FSR requiert le concours de plusieurs acteurs. Et c'est justement ce qu'illustre le développement de ce secteur au Québec qui, par son niveau de maturité et d'institutionnalisation, prend de plus en plus la forme d'un écosystème aux yeux de plusieurs chercheurs (Zerdani et Bouchard, 2016; Dostie, 2017). Si on prend le milieu de la finance solidaire au Québec, Bourdeau considère que celui-ci a « atteint une certaine maturité évidente par sa cohérence, la solidité de ses structures institutionnelles, le niveau de développement du marché et la recherche active dans le domaine » (2010, p. 23). On y retrouve des joueurs comme la Caisse d'économie solidaire Desjardins, le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), Filaction, le Réseau québécois du crédit communautaire et la Fiducie du Chantier de l'économie sociale. Et le même constat s'impose du côté du marché du capital-développement, qui est investi par des acteurs importants comme le Fonds de solidarité FTQ, Fondation et Capital régional et coopératif Desjardins. Des réseaux importants se forment entre ces groupes d'acteurs (Zerdani et Bouchard, 2016). C'est ce qui mène l'IRÉC (Dostie, 2017, p. 21) à affirmer que « les acteurs de l'investissement responsable au Québec forment un écosystème complexe où finance solidaire et capital de développement sont interreliés soit à l'intérieur même d'institutions aux vocations multiples ou par le biais de partenariats ou de montages financiers ». Hanin et Zwick (2008) abondent aussi en ce sens en mettant en lumière les réseaux qui se constituent à l'international au sein du secteur de l'investissement responsable. En se penchant ensuite sur la situation au Québec, ils observent que l'évolution du secteur procède par une organisation collective des différents acteurs entre eux.

Le réseau financier de développement de l'économie sociale au Québec se trouve actuellement dans une situation qualifiée de « stratégie organique », dans laquelle « des organisations différentes ne vont pas interagir directement, mais sont interdépendantes les unes des autres, car le système dans lequel elles évoluent possède un degré d'unité patent ». (Gueguen et coll., 2006, cité par Hanin et Zwick, 2008, p. 30)

En développant leurs stratégies FSR, les fondations s'inscrivent nécessairement dans cet écosystème déjà institué qui possède sa structure et sa cohésion. Mais les fondations viennent enrichir et complexifier cet écosystème du seul fait de leur présence. Il est donc important de se faire une vue générale de l'écosystème québécois de la FSR afin de comprendre dans quel environnement évoluent les fondations qui décident de s'y aventurer. Dans leur ouvrage, Lacroix, Campeau et Marchildon (2013) consacrent un chapitre complet de leur ouvrage pour établir une typologie très élaborée des divers acteurs de la FSR (annexe A). Ils divisent ces acteurs dans quatre grandes catégories : les investisseurs institutionnels (bailleurs de fonds responsables), les fournisseurs de services financiers (l'industrie de la FSR), les bénéficiaires ou utilisateurs finaux et les groupes d'influence. Dans le cadre de ce mémoire, nous ne disposons pas de suffisamment d'espace pour reproduire de façon exhaustive une telle typologie. C'est pourquoi nous nous contenterons d'exposer les principaux acteurs, en accordant une attention particulière à ceux ayant un rôle significatif du point de vue des fondations.

2.3.1. Les investisseurs institutionnels

Le marché canadien de l'ISR est en pleine croissance. Le sondage mené par l'AIR révèle que les actifs canadiens gérés en fonction de stratégies d'ISR sont passés de 600 milliards en 2013 à plus d'un trillion en 2015 (AIR, 2015). Cette somme représente maintenant 31 % de l'ensemble des actifs canadiens sous gestion. Les artisans de cette rapide croissance de l'ISR sont surtout les investisseurs institutionnels qui contrôlent 93,87 % des actifs socialement responsables. Parmi les investisseurs institutionnels, ce sont les caisses de retraite qui sont chef de file avec 821,27 milliards gérés de façon socialement responsable, soit 81,2 % de la totalité du marché canadien d'actifs socialement responsable (idem, p. 4). On distingue habituellement trois principales catégories d'investisseurs institutionnels impliqués dans la FSR : les caisses de retraite, les congrégations religieuses et les fondations (Bourque *et al.*, 2007). Ces investisseurs

institutionnels constituent les piliers centraux de la croissance du marché socialement responsable au Canada, quoique cette croissance prenne une forme très différente d'un investisseur à l'autre.

2.3.1.1. Les caisses de retraite

Tout d'abord, il est reconnu un rôle déterminant aux investisseurs institutionnels publics en ce qui a trait à l'implantation de nouvelles modalités de gestion financière (Hanin, 2005). Au Québec, avec un actif net de 270,1 milliards sous gestion en décembre 2016, c'est la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) qui fait office de leader en matière d'ISR et de finance durable. Elle est le premier des investisseurs institutionnels canadiens à se doter d'une politique d'investissement responsable, et devient signataire des PRI dès l'année 2006 (Dostie, 2017). Cette institution perd cependant de son importance relative au sein du marché ISR québécois. Alors qu'elle détenait 73,9% des actifs responsables en 2006, l'arrivée de nouveaux joueurs sur le marché fait en sorte que la CDPQ représentait 61% du marché en 2016. Son approche est aujourd'hui des plus diversifiées et innovantes : on y retrouve de l'exclusion d'entreprises, de l'intégration des facteurs ESG et met de l'avant un activisme actionnarial très élaboré²⁰.

Notons aussi l'importance du Fonds de Solidarité FTQ et de Fondation, des caisses de retraite mises sur pied dans les années 1980-90 par les grandes centrales syndicales pour répondre à la crise que traversait le Québec (Zerdani et Bouchard, 2016). En plus d'appliquer des filtres (négatifs et positifs) dans leurs sélections de placement et de mettre en œuvre une stratégie d'engagement actionnarial auprès des entreprises, ces caisses sont grandement actives en matière de capital-développement. Investir dans les fonds de développement représente une façon pour les syndicats d'utiliser l'épargne des travailleurs afin de stimuler le développement économique régional et local et

²⁰ Pour consulter la politique d'investissement responsable sur le site de la CDPQ : https://www.cdpq.com/sites/default/files/medias/pdf/fr/politique_investissement_responsable_fr.pdf

favoriser la création et la conservation des emplois d'ici. À lui seul, le Fonds de Solidarité FTQ a investi en 2013 plus de la moitié des actifs québécois totaux offerts en capital-développement (Zerdani, Mendell et Bourque, 2014). Pour Fondation, au-delà de l'emploi, la FSR représente aussi un moyen de mettre en marche la transition sociale et écologique (Lévesque, 2019). Enfin, dans une moindre mesure, ces acteurs syndicaux sont aussi actifs dans le milieu québécois de la finance solidaire, notamment par l'appui financier accordé à la Fiducie de l'économie sociale (Dostie, 2017). Cela dit, il reste encore beaucoup de travail à faire pour que le mouvement syndical parvienne à jouer un rôle important dans le développement de la finance solidaire (Bourdeau, 2010).

2.3.1.2. Les congrégations religieuses

Les congrégations religieuses représentent elles aussi des acteurs centraux de la progression de la FSR. En étant les premières à s'intéresser aux stratégies de placements responsables, on leur reconnaît d'ailleurs un rôle pionnier dans l'émergence de ce courant financier au Canada (Bourque *et al.*, 2007; Bourque *et al.*, 2008; The United Church of Canada, 2002). Bien qu'à l'origine elles soient reconnues pour leur approche moralisante qui privilégiant l'exclusion financière de certains secteurs industriels spécifiques, les investisseurs institutionnels religieux au Québec et au Canada ont grandement cheminé dans leurs approches de FSR. Par exemple, les congrégations religieuses québécoises ont développé leurs pratiques en matière d'engagement actionnarial en formant le Regroupement pour la responsabilité sociale des entreprises (RRSE)²¹. Le RRSE permet entre autres aux congrégations de se coordonner dans leurs propositions d'actionnaires et leurs dialogues avec les directions d'entreprises pour élaborer un rapport de force plus important. Fondé en 1999, le RRSE comptait douze membres fondateurs. Il regroupe aujourd'hui trente-deux membres, ce

²¹ Au commencement, celui-ci était appelé le Regroupement pour la responsabilité sociale et l'équité.

qui comprend essentiellement des congrégations, mais aussi quelques fondations et individus (Bourque *et al.*, 2008).

2.3.1.3. Les fondations philanthropiques

Il existe très peu de travaux de recherche concernant l'implication des fondations dans l'écosystème de la FSR. De façon générale, nous savons que leurs interventions jouent un rôle de premier plan quant à la construction du marché de l'investissement d'impact et de l'investissement solidaire. Ce sous-secteur de la FSR aurait une résonance particulière auprès de ces investisseurs institutionnels, qui pourraient aller agir sur des objectifs très précis en lien avec leurs programmes philanthropiques (Nixon, 2013). L'intervention des fondations à ce niveau représenterait donc une nouvelle tendance venant chambouler l'évolution de la FSR. Comme l'explique Mendell.

Les fondations peuvent demander des taux de rendement variés, soit le taux du marché ou moins, selon leur volonté. Elles peuvent développer des marchés distincts par des rendements attendus, allant de zéro pour les dons jusqu'au taux du marché. (2013, p. 3)

Par conséquent, même si leurs actifs sont minimes proportionnellement aux autres catégories d'investisseurs, les fondations pourraient jouer un rôle important en ce qui a trait à la diversification des opportunités qu'a à offrir ce marché au-delà des grandes stratégies plus institutionnalisées comme l'intégration des facteurs ESG. Nous nous pencherons plus en détail sur l'état d'avancement des stratégies de la FSR au sein du secteur philanthropique (au point 2.4.3.).

2.3.2. L'industrie de la FSR

Les détenteurs de capitaux ne pourraient évidemment pas mettre en œuvre de stratégies de FSR sans l'existence d'un marché offrant des produits financiers alternatifs. Se serait ainsi constituée une « industrie de la FSR » pour venir répondre à cette demande

croissance provenant de bailleurs de fonds qui avaient « des préoccupations autres que financières » (Lacroix, Marchildon et Campeau, 2013, p. 115). Deux catégories d'acteurs sont centrales pour les fondations. Il s'agit des sociétés de gestion qui prennent en charge la gestion financière de leurs capitaux lorsqu'elles n'investissent pas par elles-mêmes, et ensuite les fonds de placement et d'investissement qui agissent comme des intermédiaires incontournables pour rendre accessible les produits financiers responsables existants.

2.3.2.1. Les sociétés de gestion

Par rapport aux investisseurs institutionnels qui détiennent les capitaux, les sociétés de gestion s'interposent comme des acteurs centraux, puisqu'elles gèrent les actifs de plusieurs clients institutionnels n'ayant pas les moyens nécessaires pour s'en charger eux-mêmes en interne (Bourque *et al.*, 2007). Si on s'en tient à la définition donnée par Lacroix, Marchildon et Campeau (2013), leur rôle consiste fondamentalement à réaliser les analyses extrafinancières lui permettant d'élaborer des stratégies de placement responsable en adéquation avec les préoccupations sociétales de ses clients.

[...] les sociétés de gestion agissent comme intermédiaires entre les entreprises et leurs clients, lesquels n'ont ni le temps ni les habiletés requises pour procéder directement à l'évaluation des entreprises (Cumming et Johan, 2007, p. 395 et 398), et prodiguent à ces derniers des conseils en vue de « l'optimisation de leurs placements étant donné leurs attentes et contraintes » (de Brito et coll., 2005, p. 34). (Lacroix, Marchildon et Campeau, 2013, p. 140)

Plusieurs sociétés de gestion en sont venues à développer leur propre politique de placement socialement responsable pour satisfaire les préoccupations de leurs clients institutionnels. Dans les dernières années, les enquêtes de l'AIR révèlent une augmentation significative du nombre de gestionnaires de placements offrant une gestion socialement responsable des actifs : alors qu'il n'y avait que 24 entreprises en 2012 qui ont déclaré avoir sous gestion des actifs canadiens responsables, elles étaient

désormais 41 en 2015 (AIR, 2015). Dans le même ordre d'idées, le nombre de gestionnaires se déclarant signataire des PRI de l'ONU est passé de 12 à 29 au cours de ces mêmes années.

Bien que la capacité d'une fondation à développer une FSR dépend bien souvent de l'expertise de son gestionnaire, il faut savoir que les pratiques ESG sont aujourd'hui si répandues et bien établies dans la sphère financière qu'il est peu probable qu'une grande société de gestion n'offre pas une forme ou une autre de placements responsables, telle que l'intégration des facteurs ESG par exemple (Odendhal, 2018). Dans le cas contraire, une fondation peut toujours transférer son capital auprès d'un autre gestionnaire ayant les compétences requises pour répondre à ses préoccupations extrafinancières.

2.3.2.2. Les fonds de placement et d'investissement

Les marchés issus de la FSR sont en pleine effervescence. En témoigne la création d'une multitude de fonds dont l'objectif est de venir répondre à une diversité de préoccupations qui animent les investisseurs. Lacroix, Marchildon et Campeau (2013) classent ces fonds en trois grandes sous-catégories : les fonds communs de placement, les fonds de capital-développement et les fonds de finance solidaire ou d'investissement communautaire. De façon complémentaire à ces derniers fonds, pourrait venir s'ajouter les fonds d'investissement d'impact qui abordent des thématiques aussi variées que le développement des énergies renouvelables, le soutien au logement social et communautaire dans les communautés autochtones, en passant par des fonds véganes ayant pour but de favoriser la mise en marché de produits sans exploitation animale²².

La présence de ces fonds facilite significativement la recherche d'opportunités pour les

²² Fondé en 2018, Vegan Capital est le premier fond québécois de microcrédit végétarien. Il finance principalement des entrepreneurs Montréalais.

investisseurs ou les sociétés de gestion. Ils ont donc un rôle d'une grande importance parce qu'ils permettent une meilleure rencontre entre l'offre d'investissement des bailleurs de fonds responsable et la demande de financement des organisations (entreprises, entreprises d'ÉSS, OBE, etc.)²³. Par ailleurs, la rareté de ces intermédiaires rend la recherche d'opportunité plus laborieuse et coûteuse, ce qui explique notamment la difficulté qu'éprouvent les fondations et autres investisseurs sociaux à diriger une part plus importante de leur capital à l'intention de la finance sociale et solidaire (Brodhead, 2013)²⁴.

2.3.3. Les bénéficiaires ou utilisateurs finaux

Finalement, à l'autre bout de la chaîne de la transaction financière, il y a bien entendu les organisations qui reçoivent les capitaux afin de financer leurs opérations. De façon générale, Lacroix, Marchildon et Campeau regroupent ces acteurs sous la catégorie « bénéficiaires ou utilisateurs finaux » (2013, p. 161). En vérité, leur rôle est crucial, car ce sont ces acteurs qui ont la charge de mettre en œuvre concrètement les changements sociaux que veulent produire les investisseurs institutionnels de même que les sociétés de gestion ou les fonds de placements et d'investissements qui gèrent leurs capitaux. Nous identifions a priori trois principales catégories d'utilisateurs finaux, variablement concernés dépendamment des stratégies FSR utilisées.

²³ Au Canada, on peut retracer l'origine de tels intermédiaires à partir de 1986, alors qu'est créé le Ethical Growth Fund par la Vancouver City Savings Credit Union. Celui-ci correspond au premier fond commun de placement qui sélectionne les placements en fonction de filtres sociaux et environnementaux (Campeau *et al.*, 2012a).

²⁴ Il existe des fournisseurs de services financiers pour accompagner et diriger les fondations et autres investisseurs d'impact vers les produits financiers de ce marché. Dans le Canada anglais, on retrouve le MaRS Centre for Impact Investing de même que Rally Assets (anciennement Purpose Capital), une firme conseil en investissements d'impact. Du côté francophone, quoique n'ayant pas les fondations comme principale clientèle, il y a le RISQ et la Caisse d'économie solidaire Desjardins qui travaillent de plus en plus étroitement avec cette catégorie d'investisseurs institutionnels afin d'investir au sein de projets d'impact.

2.3.3.1. Les organismes à but non lucratif

Premièrement, il y a les organismes à but non lucratif, ce qui comprend les OBE et les organismes communautaires. Ayant souffert plusieurs périodes d'austérité budgétaire, ceux-ci éprouvent des difficultés croissantes en matière de financement public. Plusieurs d'entre eux sont donc amenés à revoir leurs structures de financement. Pour ce faire, ces organismes développent des cultures plus entrepreneuriales et font ainsi appel au crédit pour développer des activités marchandes, ce qui représente un moyen diversifier leurs sources de revenus. À cet effet, les OBNL peuvent se tourner notamment vers le marché de la finance solidaire, un domaine où les fondations peuvent assumer un rôle clé. Il arrive même parfois que des fondations offrent un service d'accompagnement aux bénéficiaires de leurs prêts. L'idée étant de les faire bénéficier d'une assistance technique afin qu'elles aient les capacités organisationnelles pour gérer adéquatement ces nouveaux investissements (Strandberg, 2010).

2.3.3.2. Les entreprises de l'économie sociale et solidaire

Deuxièmement, les instruments de la FSR sont aussi une occasion pour les fondations d'appuyer financièrement le développement des entreprises d'ÉSS. Celles-ci ne bénéficient pas nécessairement des mêmes canaux que l'entreprise conventionnelle pour se financer. Comme l'expliquent Zerdani et Bouchard :

L'accès au capital constitue l'un des enjeux importants pour les entreprises de ce secteur puisque les produits financiers traditionnels sont peu adaptés à leur structure de propriété, qui est collective, et à leur double mission, qui est à la fois économique et sociale (Bouchard et Rondeau, 2003). (Zerdani et Bouchard, 2016, p. 1)

Au Québec, les années 1990 correspondent à une période d'institutionnalisation du secteur de l'économie sociale, qui s'est vu accorder une reconnaissance sociale et politique de la part du gouvernement provincial. Cette reconnaissance sera matérialisée

à travers plusieurs partenariats auprès des acteurs syndicaux ou de groupes de la société civile, ce qui permettra de mettre sur pied des innovations financières importantes afin de financer le développement de l'ÉSS (ARUC-ÉS, 2007).

Nous assistons dans les dernières années à l'arrivée d'une deuxième vague de jeunes entrepreneurs sociaux qui souhaitent adresser les grands défis sociétaux de notre époque (Lévesque, 2016). Nous voyons ainsi, en parallèle, de plus en plus de nouveaux acteurs, tels que les fondations philanthropiques, soutenir la croissance de ces entreprises naissantes à vocation sociale. En effet, par la manière dont les entreprises d'ÉSS intègrent des objectifs sociaux en sus de leur rentabilité financière, celles-ci peuvent apparaître comme des opportunités « d'investissement d'impact » aux yeux des fondations (Dostie, 2017).

2.3.3.3. Les entreprises conventionnelles

Troisièmement, il ne faut surtout pas oublier les entreprises privées conventionnelles qui sont elles aussi des piliers centraux pour toutes les stratégies en matière de placements responsables, notamment en ce qui a trait à l'intégration des facteurs ESG et à l'activisme actionnarial. En effet, le but de ces stratégies est d'inciter les entreprises à une meilleure prise en charge des risques extrafinanciers, de même qu'à l'amélioration de leurs performances sociales et environnementales. Ce sont donc les entreprises privées qui doivent changer leur comportement afin d'actualiser l'aspect « socialement responsable » de l'investissement.

2.3.4. Les groupes d'influence

Il arrive que des investisseurs institutionnels ou des sociétés de gestion se voient interpellé par des groupes de pression les appelant à faire preuve d'une plus grande responsabilité sociale et environnementale dans leurs pratiques financières. C'est ce qui arrive notamment avec les campagnes de désinvestissement des énergies fossiles

qui ont commencé à émerger un peu partout à travers le Canada. Au Québec par exemple, la Caisse de dépôt et placement du Québec est justement sous le feu des critiques du groupement citoyen Recycle ta Caisse, qui enjoint cet investisseur de ne plus financier ce secteur industriel jugé incompatible avec la lutte au réchauffement climatique²⁵. Cependant, dans son ensemble, le secteur philanthropique se voit plutôt épargné par les requêtes de ce mouvement ; ce sont principalement des fondations universitaires qui se retrouvent actuellement ciblées par des collectifs étudiants de désinvestissement (Grant-Poitras, 2017).

Cela dit, même si les pratiques d'investissement des fondations privées et publiques ne soulèvent encore guère l'intérêt public, celles-ci ne sont pas exemptes de pressions. Il existe plusieurs organisations provenant de l'écosystème philanthropique qui abordent les fondations par rapport aux enjeux relatifs à la gestion de la dotation. C'est le cas par exemple du Canadian Task Force on Social Finance ainsi que des organismes chapeautant les réseaux canadiens de fondations philanthropiques. Quoique leur approche ne soit pas du type conflictuel, l'influence qu'elles exercent auprès des fondations est indéniable. Nous nous contenterons de présenter ces deux acteurs dans le cadre de cet exposé²⁶.

2.3.4.1. Le Canadian Task Force on Social Finance

Le Canadian Task Force on Social Finance est une initiative lancée en 2010 par Social Innovation Generation (SIG). L'équipe de travail du Task Force, composée par divers leaders des secteurs public et privé, avait pour objectif d'identifier des opportunités par lesquelles l'investissement privé peut servir le bien public. Plus précisément, il

²⁵ <http://www.recycletacaisse.org/wp-content/uploads/2014/03/Analyse-des-investissements-de-la-Caisse-de-dépôt-et-placement-du-Québec-en-2016-dans-les-hydrocarbures-.pdf>.

²⁶ En réalité, outre les groupes d'influence issus de l'écosystème philanthropique, peuvent venir s'ajouter une pléthore d'autres acteurs qui ont une influence qui s'étend à l'ensemble des investisseurs institutionnels, toutes catégories confondues. Pour en nommer quelque uns, il y a des acteurs nationaux et internationaux tels que l'ONU (avec les PRI) ou les États, de même que les groupes multipartites comme l'Association pour l'investissement responsable au Canada ou le CAP finance au Québec.

s'agissait de mettre en lumière la contribution respective que pouvaient apporter différents acteurs en ce qui a trait à la construction du marché canadien de la finance sociale. L'objectif étant de bâtir un marché sachant répondre aux besoins financiers des organismes de bienfaisance, des organisations communautaires, des coopératives et des entreprises sociales (CTFSF, 2010). Pour ce faire, un rapport a été publié, dans lequel sont amenées sept recommandations. La première de ces recommandations est à l'intention des fondations : elle les enjoint d'allouer au moins 10% de leur capital à des investissements liés à la mission sociale d'ici 2020, tout en publiant annuellement les progrès accomplis (idem., p. 8). Dans leur rapport, les membres du Task Force défendent que les fondations sont en mesure de jouer un rôle clé dans le développement des produits d'investissement d'impact qui émergent actuellement.

« A suite of new impact investment funds, products and services are being launched into the marketplace, offering a spectrum of opportunities for engaged investors. The foundation sector is playing an important leadership role in this regard ». (CTFSF, 2010, p. 2)

La publication du rapport du Canadian Task Force on Social Finance représente un moment charnière dans le développement de la FSR à travers le secteur philanthropique canadien. En effet, les recommandations de cet acteur indépendant sont venues instituer un « cadre national » venant coordonner le développement de la finance sociale à travers le pays (Harji *et al.*, 2014). Dans le cas des fondations, la cible du 10% est aujourd'hui un objectif grandement partagé et reconnu.

Plusieurs progrès ont été observés dans le secteur philanthropique subséquemment au travail du Task Force²⁷. Depuis la publication du rapport, les fondations manifestent un intérêt grandissant pour l'investissement d'impact (Brodhead, 2013). Par conséquent,

²⁷ Un an après leur publication, les auteurs des recommandations ont eux-mêmes constaté que plusieurs fondations privées et publiques ont commandé leur conseil d'administration et leur comité d'investissement à se commettre davantage en matière d'investissements liés à la mission et de rapporter leurs nouvelles pratiques au public (CTFSF, 2011).

le Task Force aurait favorisé une croissance autant du nombre de fondations qui investissent dans ce marché que de la proportion de capitaux qu'elles y engagent (Nixon, 2013). De plus, dès l'année suivant la publication du rapport, les membres du Task Force ont observé que les grands réseaux canadiens de fondations philanthropiques se sont activés avec d'autres partenaires afin d'aider leurs membres à développer à une plus grande échelle leurs investissements liés à la mission (CTFSF, 2011).

2.3.4.2. Les réseaux canadiens de fondations philanthropiques

Enfin, concernant les influences qui visent les fondations philanthropiques, on ne peut passer sous silence le rôle très important que jouent les grands réseaux canadiens de fondations. Tous ces réseaux – que ce soit Fondations Communautaires du Canada (FCC), Fondations Philanthropiques du Canada (FPC), de même que Environment Funders Canada (EFC)²⁸ – sont activement engagés auprès de leurs membres afin de les inciter à développer les innovations de la FSR et, aussi, à participer au développement du marché de la finance sociale (Brodhead, 2010).

Regroupant 65 organisations philanthropiques, EFC entend travailler avec ses membres à « renforcer l'impact de la philanthropie en supportant un avenir écologique et durable pour les Canadiens et les Canadiennes » (ma traduction, EFC, 2018, iii). Or, il poursuit cette mission de deux manières : en travaillant à faire croître la philanthropie environnementale, et en encourageant la transition vers l'investissement responsable pour les fonds de dotation des fondations.

FPC et FCC sont eux aussi respectivement engagés auprès de leurs membres pour les accompagner dans le développement d'investissements en lien avec leur mission sociale. À titre d'exemple, en 2017, ces deux organismes ont mis en place un

²⁸ Le réseau s'appelait autrefois le Canadian Environmental Grantmakers' Network (CEGN).

partenariat avec Purpose Capital (aujourd'hui devenu Rally Assets), une firme qui offre des conseils financiers en matière d'investissements à impact, dans l'objectif de concevoir un guide. Totalement gratuit en ligne²⁹, ce guide fournit un accompagnement pour les fondations intéressées à faire le saut dans le monde des investissements à impact. Hilary Pearson et Sara Lyons, les deux principales instigatrices de la production du guide, expliquent comme suit le but poursuivi avec la création de cet outil.

« This new guidebook will fill an information and action gap for many foundations. We hope that it will be of significant help to the next wave of foundation impact investors in Canada and add to the momentum that we are seeing develop in this field. Continuing to move forward, and “tipping over,” is critical since impact investing provides strength to key directions in Canadian philanthropy and the broader Canadian conversation about social change ». (Pearson et Lyons, 2017)

La production de cet outil illustre bien la manière dont ces organismes peuvent intervenir par l'intermédiaire de réseaux philanthropiques pour favoriser la croissance de ce genre d'innovations auprès d'un grand nombre d'organisations. Ils peuvent notamment pallier aux manques de connaissances, mais ils peuvent aussi servir de carrefour pour permettre aux membres de partager leurs expériences entre eux.

2.4. Vers une compréhension écosystémique de l'intervention des fondations dans le secteur de la FSR

Nous venons de faire une présentation générale du secteur de la FSR. Après avoir expliqué le contexte historique qui a donné lieu à l'émergence de ce mouvement financier, nous avons indiqué les grandes branches stratégiques qui s'y sont développées ainsi que les principaux acteurs qui participent à leur fonctionnement. Cette présentation des acteurs n'était évidemment pas exhaustive. Notre intérêt de

²⁹ <http://www.impactinvesting.ca/foundations/>.

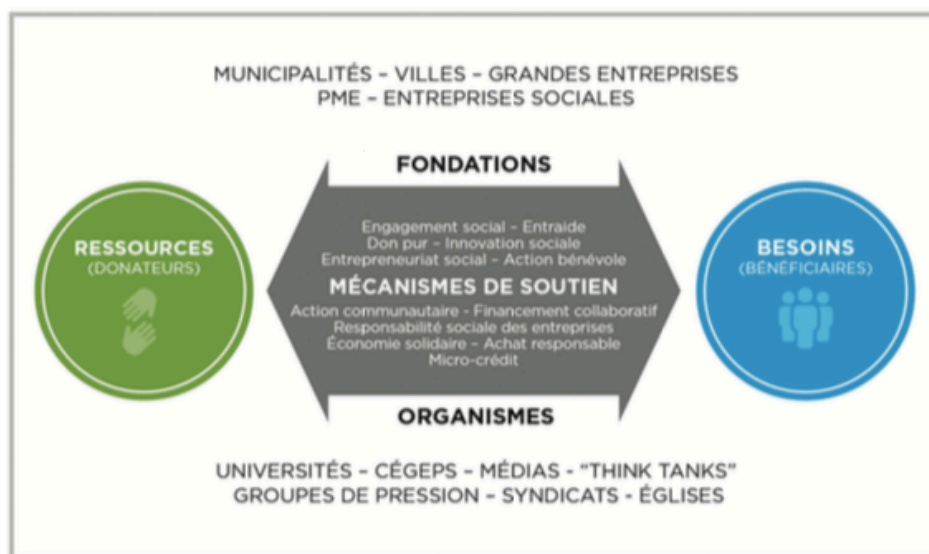
recherche portant sur l'engagement des fondations dans la FSR, nous nous sommes contentés de présenter ceux qui étaient le plus susceptible de revêtir une importance du point de vue de ces investisseurs institutionnels. L'objectif visé était essentiellement de se donner un cadre suffisamment développé pour comprendre où se situent les fondations au sein de cette constellation d'acteurs qui viennent donner corps à ce que nous désignons comme l'écosystème de la FSR. La section qui suit mobilise les éléments exposés dans la section précédente afin de proposer une compréhension écosystémique de l'action des fondations philanthropiques dans le secteur de la FSR.

2.4.1. Les fondations dans l'écosystème philanthropique

La notion d'écosystème s'est grandement imposée dans le monde de la philanthropie. Dans le secteur de la recherche, plusieurs chercheurs ont adopté l'approche écosystémique en tant que mode de réflexion leur permettant de théoriser l'action des fondations subventionnaires au sein de la société (Fontan, 2016; Lévesque, 2016; Kouamé et Pole, 2017; Chen, 2010). Un des grands avantages de cette approche, selon Cheng, est qu'elle confère « une perspective holistique et intégrée quant à la façon dont différents acteurs peuvent et devraient interagir entre eux pour créer un secteur plus efficient » (ma traduction, 2010, p. 8). Empruntant une posture plus normative, Kouamé et Pole (2017) enjoignent les fondations à prendre acte de leur condition écosystémique afin de travailler stratégiquement par rapport aux autres acteurs. L'intériorisation d'une stratégie écosystème par une fondation donnée l'incite à établir des collaborations et à travailler en complémentarité des autres acteurs de l'écosystème afin d'obtenir une action conjuguée générant davantage de valeur sociale. Mais il y a plus. Se doter d'une approche écosystémique signifie aussi pour les fondations de prendre connaissance de la complexité profonde des problèmes sociaux et culturels sur lesquels elles interviennent (Fontan, 2016).

Sans contester les avancées théoriques qu'a permis de réaliser l'approche écosystémique, nous voudrions pointer une insuffisance qui persiste quant à son utilisation actuelle : tel que réfléchi et représenté par le secteur de la recherche, l'écosystème philanthropique se limite exclusivement aux activités de bienfaisance que mènent les fondations. Les seules interrelations abordées entre les fondations et leurs environnements sont celles qui existent entre le marché du don d'un côté, et les bénéficiaires de l'autre. En témoigne de façon évidente son actualisation théorique par l'Institut Mallet (2016) et ses chercheurs affiliés, tel que l'illustre la figure 2.1. Cela représente une limite d'importance de notre point de vue, alors que nous tentons de saisir l'action des fondations subventionnaires au sein d'un tout autre environnement.

Figure 2.1 : structure de l'écosystème philanthropique



Source : Institut Mallet, 2016, p. 6

Par conséquent, au-delà de toutes les relations constituées par les activités de subventionnement, cette délimitation ne tient aucunement compte d'un ensemble d'autres interrelations tissées dans la sphère économique via la gestion financière des fonds de dotation. Et nous avons amplement montré l'importance, au cours de notre

problématique, d'appréhender les fondations philanthropiques à la fois en tant qu'OBE et comme investisseurs institutionnels. On constate alors l'incomplétude de cette représentation qu'on désigne actuellement comme « l'écosystème philanthropique ». Un recadrage s'impose afin d'élargir notre représentation écosystémique aux interrelations que peuvent développer les fondations avec les différents acteurs issus de l'écosystème de la FSR. En redéfinissant ainsi les contours de l'analyse écosystémique appliquée à l'activité des fondations, il nous faut donc partir du principe qu'une fondation peut agir simultanément au sein de plusieurs écosystèmes pour servir une même mission sociale.

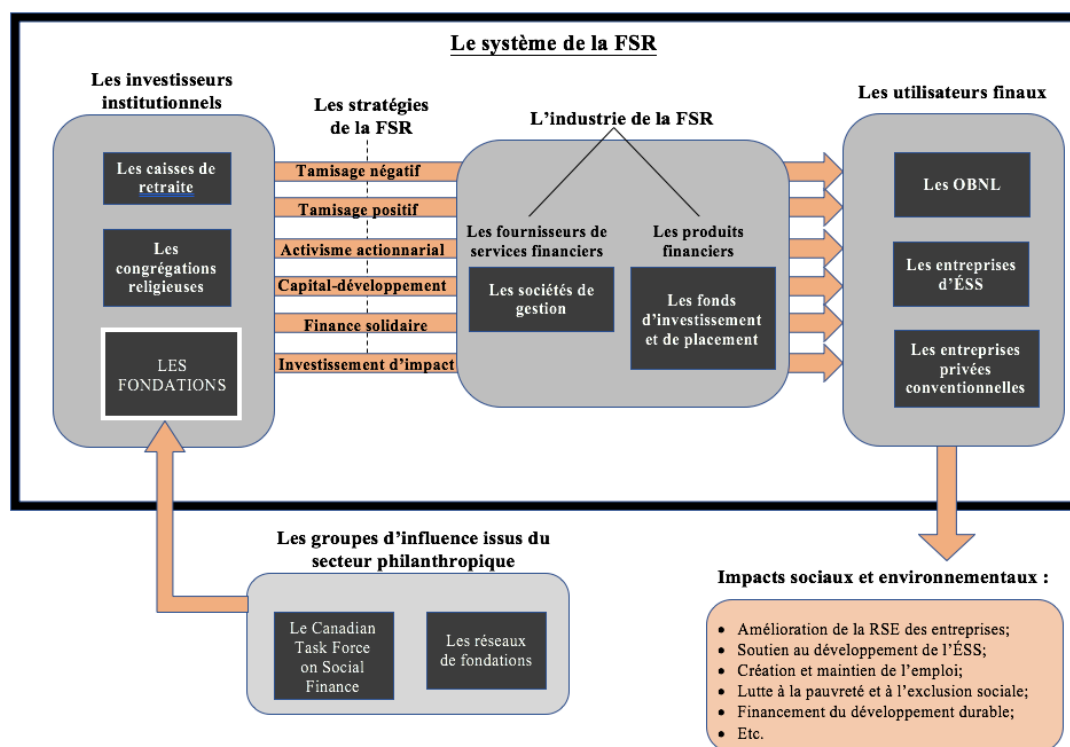
2.4.2. Les fondations dans l'écosystème de la FSR

À la lumière de notre présentation de la FSR, nous pouvons sans difficulté affirmer qu'il s'agit d'un secteur suffisamment développé au Québec et au Canada pour qu'on puisse le définir comme un écosystème. En tant que détentrices de capitaux, les fondations se meuvent dans cet écosystème et peuvent exploiter différentes trajectoires stratégiques afin d'agir sur la société, tel que l'illustre la figure 2.2 ci-dessous.

Il y a d'ailleurs plusieurs chercheurs qui s'autorisent une telle interprétation du secteur. Pour l'IRÉC, « les acteurs de l'investissement responsable au Québec forment un écosystème complexe où finance solidaire et capital de développement sont interreliés soit à l'intérieur même d'institutions aux vocations multiples ou par le biais de partenariats ou de montages financiers » (Dostie, 2017, p. 21). La même idée revient dans la recherche de Zerdani et Bouchard, pour qui le secteur FSR « fait partie d'un écosystème d'ÉSS et constitue, avec les autres composantes (recherche, formation, services aux entreprises, politiques publiques, législation) l'un des piliers importants du « système québécois d'innovation sociale en ÉSS » (Lévesque, 2011b) » (Zerdani et Bouchard, 2016, p. 2). En réalité, toutes stratégies de FSR seraient impossibles à mettre en œuvre sans une certaine répartition des rôles et responsabilité entre les acteurs

économiques. Bien souvent, pour soutenir une vaste gamme de projets, une coordination entre ces acteurs est requise afin d'élaborer des montages financiers qui seraient irréalisables autrement (idem.).

Figure 2.2 : l'action des fondations dans l'écosystème de la FSR



2.4.3. État d'avancement des fondations canadiennes dans l'écosystème de la FSR

Étant constituées à des fins d'intérêt public, nous sommes porté à accorder une certaine prédisposition aux fondations à intégrer une réflexion éthique à leurs investissements. Dans l'introduction de son ouvrage sur les philanthropes français, Seghers (2009) propose même qu'il existe une certaine parenté historique et identitaire entre les placements éthiques et les fonds philanthropiques. Ayant tous deux à cœur l'intérêt général, elle considère naturel que « les fonds d'investissement philanthropiques

doivent placer leur argent avec des critères extra financiers pour être en parfaite cohérence avec les valeurs qui président à leur constitution » (Seghers, 2009, p. 42). Pourtant, cette soi-disant accointance logique entre philanthropie et investissement éthique ne trouve pas écho dans la réalité. Aussi paradoxale que cela puisse paraître, l'adoption d'une FSR ne constitue pas, a priori, un choix qui va de soi pour les fondations philanthropiques. Quoique de plus en plus mobilisées en matière de FSR, le phénomène demeure à un stade embryonnaire chez les fondations et celles qui s'y engagent font office de pionnières (Strandberg, 2010).

Bien que l'évolution de la FSR dans le secteur philanthropie canadien soit moins documentée qu'aux États-Unis (Jantzi, 2003), il y a cependant quelques recherches récentes menées au Canada qui confirment une progression importante du mouvement. En fait, chaque nouvelle étude réalisée dans les dernières années vient indiquer une croissance des pratiques FSR au sein du secteur philanthropique. Il faut dire que, comparativement aux autres types d'investisseurs institutionnels, les fondations se montrent plus lentes à rejoindre le mouvement de la FSR (Pearson, 2014). Si Plant était témoin que le phénomène était à la hausse en 2002, elle constatait du même coup la persistance de perceptions négatives compliquant son développement dans les fondations. Quelques années plus tard, en 2007, l'enquête nationale menée par Bourque et ses collaborateurs réitèrent ce constat : « les fondations qui ont leur siège social au Québec semblent mal informées des nouvelles tendances dans le domaine de la prise en compte des critères éthiques ou extra financiers du placement responsable » (Bourque *et al.*, 2008, p. 2). L'enquête révélait néanmoins un intérêt de ces organisations en ce qui a trait à l'utilisation de filtres négatifs, l'exclusion de l'industrie du tabac étant alors la pratique la plus courante.

Toutefois, la situation continue de s'améliorer. Un rapport de recherche rédigé par Strandberg (2010) avait reconstitué les profils de neuf fondations canadiennes³⁰ relativement avancées en matière d'investissements liés à la mission. En plus d'observer que les fondations s'intéressent davantage à ces nouvelles opportunités d'investissement pour poursuivre leur mission, l'auteure avait constaté auprès des fondations étudiées leur intention d'étendre éventuellement leur stratégie de FSR. Comme quoi les organisations qui expérimentaient ces pratiques s'en faisaient une opinion positive, ce qui augurait bien pour la suite des choses.

L'enquête de Nixon, menée en 2013 auprès d'un échantillon de soixante-six fondations canadiennes, a obtenu des résultats encore plus évocateurs. L'auteure remarque un « appétit significatif » des fondations pour s'engager dans les opportunités ouvertes par ces nouveaux instruments. Cette enquête révèle que 32 % des fondations interrogées pratiquent ce genre d'investissements et que 56 % d'entre elles se disent bien informées à propos de ces instruments financiers (Nixon, 2013). Fait intéressant : selon les résultats obtenus auprès de son échantillon, la chercheuse remarquait la même prévalence à développer une FSR entre les fondations privées et les fondations communautaires, à la différence que les fondations privées étaient plus disposées à investir dans des fonds ou entreprises à but lucratif ayant une vocation sociale, tandis que les fondations communautaires investissent davantage dans les OBNL.

³⁰ Ce rapport, datant de 2010, trace le profil de neuf fondations actives en matière d'investissements liés à la mission. Pour chacune de ces fondations, le rapport indique la taille de l'actif consacré à l'ILM, qu'elle est la stratégie financière et indique même quelques investissements dans lesquels la fondation est engagée. Voici les neuf fondations étudiées : Bealight Foundation (7 millions de dollars), Edmonton Community Foundation (242 millions de dollars), Endswell Foundation (20 millions de dollars), Illahie Foundation (plus de 1 million de dollars), J.W. McConnell Family Foundation (plus de 400 millions de dollars), Muttart Foundation (53.3 millions de dollars), Real Estate Foundation of BC (20 millions de dollars), Somerset Foundation (5 millions de dollars), Vancity Community Foundation (40 millions de dollars).

Enfin, les résultats récents de l'étude d'Odendhal (2018), dirigée pour le compte de CEGN auprès d'un échantillon de 65 fondations canadiennes et états-uniennes, sont eux aussi éloquentes. Bien que les fondations ne détiennent que 12 % des actifs canadiens gérés de façon socialement responsable, ce sont 83 % des fondations sondées qui ont affirmé avoir une forme ou une autre de pratiques de FSR ; la majorité de celles-ci le faisant avec plus de 65 % de leurs fonds de dotation. Les stratégies les plus citées sont l'utilisation de filtres (positifs et négatifs), l'intégration des facteurs ESG ainsi que l'investissement d'impact (*idem.*, p. 12).

2.5. Questionnement de recherche

Notre cadre théorique inscrit l'intervention des fondations dans un environnement socialement structuré et relativement institutionnalisé. De cette façon, d'un point de vue schématique, on comprend davantage où se situent les fondations comme investisseurs institutionnels par rapport aux autres acteurs qui composent cet écosystème hautement développé au Québec et au Canada. De plus, puisque la FSR est un écosystème très hétérogène, notamment sur le plan des stratégies disponibles, les fondations possèdent une grande liberté quant aux manières possibles de l'investir. Partant de cette conception de la FSR, il nous apparaît intéressant de lancer la recherche à partir d'un questionnement se déployant à deux niveaux. Notre questionnement de recherche a été réfléchi de manière à explorer des dimensions de cet objet d'étude grandement laissées en friche par la littérature scientifique actuelle.

Le premier volet de notre questionnement porte sur les facteurs qui favorisent l'intégration des fondations au sein de l'écosystème de la FSR. En fait, en fouillant la littérature scientifique, aucune recherche n'a tenté à ce jour d'élucider les causes sous-jacentes à l'évolution des pratiques de FSR dans ce type d'organisations. Lorsque des auteurs tentent d'expliquer l'état de développement des pratiques dans les fondations, c'est essentiellement dans une perspective d'identification des contraintes qui justifient

le sous-développement de la FSR dans le secteur philanthropique (Plant, 2002). Or, les fondations occupent aujourd'hui une place suffisamment importante au sein de l'écosystème de la FSR pour qu'il soit pertinent de développer une perspective d'enquête plus positive, orientée sur la compréhension des causes qui font en sorte que certaines d'entre elles ont décidé d'implanter dans leur organisation de telles innovations sociofinancières. Dès lors, au lieu de nous intéresser aux contraintes potentielles que peuvent rencontrer les fondations, nous voulons interroger les dynamiques organisationnelles qui permettent justement de surmonter les divers obstacles que pose le développement de ce champ de pratiques. Nous pouvons résumer le premier segment de notre questionnement de recherche ainsi :

- Q1 : Comment expliquer la capacité de certaines fondations à développer des stratégies de FSR ?
- Q2 : Quelles sont les conditions, organisationnelles ou autres, qui favorisent l'intervention de fondations au sein de l'écosystème de la FSR ?
- Q3 : Dans le même ordre d'idées, en quoi la mise en place de ces stratégies affecte-t-elle la structure organisationnelle des fondations ?

Quant au second volet du questionnement de recherche, celui-ci s'intéresse au rapport qu'entretiennent les fondations à l'écosystème de la FSR pris dans son ensemble. Les chercheurs québécois qui se sont penchés sur l'écosystème de la FSR au Québec accordent très peu d'attention à la place qu'y occupent les fondations philanthropiques. La plupart des auteurs s'intéressent davantage aux caisses de retraite, aux fonds de travailleurs et à la transformation de l'action syndicale (Lévesque, 2017; Champion, 2009). D'autres s'intéressent aussi aux institutions de la microfinance (Zerdani et Bouchard, 2016). De plus, dans les portraits généraux qui sont faits sur le secteur québécois de la FSR, les fondations sont à peine mentionnées et très peu est dit à leur sujet (Lacroix, Marchildon et Campeau, 2013; Bourque *et al.*, 2007). Les fondations se retrouvent alors pratiquement absentes de la photo de famille des acteurs de

l'écosystème québécois de la FSR. Cela peut s'expliquer par la raison que la participation plus active des fondations au sein de ce sous-secteur de la finance est quelque chose de relativement nouveau. N'empêche qu'il est de plus en plus pressant de saisir la singularité de leur apport à la vitalisation de cet écosystème. Par conséquent, l'autre dimension de notre projet de recherche consiste à interroger la nature de leurs contributions :

- Q4 : En quoi l'engagement accru des fondations dans le FSR vient-il transformer cet écosystème?
- Q5 : Quelles fonctions particulières peuvent-elles y jouer et comment influencent-elles son évolution ?

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour répondre à nos questions de recherche, deux études de cas ont été réalisées. Elles portent sur la Fondation Béati et la Fondation de la famille J.W. McConnell (ci-après la Fondation McConnell). Elles nous ont servi de point d'entrée pour interroger l'action des fondations philanthropiques dans l'écosystème de la FSR.

Ces études de cas ont été menées à partir d'une méthodologie qualitative, laquelle est fortement conseillée pour des recherches ayant une visée exploratoire. Cette approche offre des méthodes mieux adaptées pour appréhender « un phénomène social émergent » (Alimi, Desjeux, Garabua-Massaoui, 2013, p. 8), ce qui est tout à fait le cas concernant les développements de la FSR au sein du milieu philanthropique québécois. De plus, les méthodes qualitatives peuvent être utilisées « comme moyen concret d'illustration » du phénomène afin d'atteindre un niveau de profondeur inatteignable via une enquête quantitative (idem., p. 8).

Comme le résume bien Deslauriers, « la recherche qualitative est plutôt intensive en ce qu'elle s'intéresse surtout à des cas et à des échantillons plus restreints mais étudiés en profondeur » (cité dans Comeau, 1994, p. 6). C'est pourquoi la réalisation d'études de cas constitue une approche privilégiée par les méthodes qualitatives pour lancer un processus de recherche en terres théoriques et empiriques inconnues. En ciblant notre recherche autour de deux organisations, notre objectif est de mettre le doigt sur certaines dimensions de cet objet d'étude qui n'ont pas encore été saisies par des recherches antérieures. Ce chapitre explique précisément la méthodologie de recherche utilisée pour concevoir et analyser les deux études de cas.

3.1. Sélection des études de cas

Ces deux fondations ont été retenues pour la principale raison qu'elles ont un parcours inédit en matière de stratégies FSR. En fait, suite à une démarche de recherche préalable sur la finance solidaire, nous en sommes venus à la conclusion qu'il s'agissait des deux fondations québécoises les plus engagées au sein de l'écosystème de la FSR. D'un point de vue méthodologique, ces organisations possèdent une riche expérience à partager, ce qui influence autant la qualité que la quantité des données que nous pouvons espérer recueillir. Par rapport à notre questionnement et nos objectifs de recherche, la présence de pratiques de FSR matures était nécessairement le critère par excellence comme critère de sélection des cas à étudier.

Signalons une autre raison, logistique celle-là, qui a aussi influencé notre décision de faire de ces deux organisations notre terrain d'investigation. Il s'agit de l'intérêt qu'elles démontrent en ce qui a trait à la production de connaissances scientifiques portant sur le secteur philanthropique. Ces fondations ont déjà fait l'objet de recherches partenariales par le passé (Lefèvre et Berthiaume, 2016; Grant-Poitras, 2017; Grant-Poitras, 2018), et elles sont toutes deux partenaires du PhiLab, le Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie. Ce partenariat témoigne d'une volonté à collaborer avec le milieu de la recherche afin de favoriser la production de connaissances scientifiques portant sur le champ philanthropique. Par conséquent, nous pouvions nous attendre à une attitude collaborative de la part de ces deux fondations.

3.2. Collecte de données

Le cœur de la collecte de données a été réalisé à partir d'une série d'entrevues semi-dirigés conduits entre décembre 2018 et août 2019. Ces entretiens ont eu lieu auprès de répondants occupant des fonctions bien précises au sein de leur organisation,

notamment des fonctions qui les amènent à jouer un rôle déterminant au niveau de l'opérationnalisation des stratégies d'investissement en lien avec la mission sociale de la fondation : direction, présidence, direction de programme, trésorier, conseiller financier, etc. La majorité des entretiens ont été réalisés dans les bureaux des fondations à l'étude. La durée pour chacun des entretiens variait entre trente minutes et une heure trente. Ils ont tous été enregistrés à l'aide d'un dictaphone pour faciliter la retranscription des données en verbatim.

La première partie de la collecte de données était conçue spécialement pour nous permettre de reconstituer un portrait général des grandes étapes qui ont marqué la trajectoire des fondations dans le champ de la FSR. Ce qui signifie que nous avons préparé une grille d'entrevue standardisée pour les premiers entretiens dans chacune des fondations, avec des questions assez générales centrées surtout sur la chronologie des stratégies de FSR développées (annexe B). Par la suite, des grilles d'entrevues personnalisées ont été préparées dans l'objectif de générer des données ayant un niveau supérieur de profondeur. Pour ce faire, nous abordions avec les intervenants des éléments plus spécifiques, de manière à développer une compréhension de plus en plus fine des dynamiques à l'œuvre à chacune des phases. Des questions pouvaient porter, par exemple, sur les dynamiques proprement organisationnelles qui étaient en jeux lors de la mise en œuvre de chaque nouvelle étape de développement stratégique (ressources mobilisées au sein de la fondation, transformation de la structure organisationnelle, redéfinition des valeurs ou de la mission sociale, changements au niveau des relations avec les autres acteurs de l'écosystème de la FSR, etc.). En somme, les grilles d'entretien utilisées étaient toujours adaptées et conçues en fonction des résultats recueillis et des analyses produites lors de la rencontre précédente.

Dans le cas de la Fondation Béati, puisqu'il s'agit d'une fondation de moyenne taille du point de vue de son actif financier, ce qui implique que l'organisation fonctionne avec une équipe de travail plus restreinte dans laquelle le directeur général joue un rôle

central dans la mise en œuvre des orientations stratégiques de la fondation, c'est ce dernier qui a été notre principal intervenant. À la demande du directeur, deux entretiens d'approximativement une heure trente ont été réalisés³¹. À cela s'ajoute un entretien d'une heure qui a été planifié avec le conseiller en matière de responsable solidaire à la Fondation Béati³². Puisque celui-ci ne travaille qu'un jour semaine dans les bureaux de la fondation, une rencontre a été organisée dans un café de Montréal. Enfin, pour raffiner notre compréhension historique des premières actions de l'organisation en matière de FSR, des entretiens téléphoniques d'une heure ont été faits avec l'ancien trésorier, de même qu'avec l'ancien secrétaire exécutif de la Fondation³³.

Pour ce qui est de la Fondation McConnell, étant l'une des fondations canadiennes les mieux dotées en termes de capitaux, on y retrouve une équipe de travail plus imposante. Une équipe de travail spécialisée est donc spécifiquement dédiée à la gestion du programme « finance des solutions », le programme destiné à structurer l'approche de la Fondation concernant l'utilisation de son capital financier pour réussir à « résoudre des problèmes complexes » (Fondation McConnell, en ligne). Deux entretiens d'une heure ont donc été menés auprès de la directrice du programme Finance des solutions³⁴. De plus, une chargée de projet de la Fondation assurait une présence à chacun des entretiens afin d'apporter des informations complémentaires en cas de besoin. Une rencontre d'une heure a aussi été organisée avec Tim Brodhead, l'ancien président de la Fondation, puisque c'est sous son mandat qu'ont émergé les premières stratégies de

³¹ Le premier entretien avec le directeur, de nature exploratoire, a été mené à l'aide de la grille d'entretien présentée dans l'annexe B. Quant au second entretien, qui cherchait pour sa part à approfondir des éléments plus spécifiques, il a été conduit avec une grille d'entretien qui figure dans l'annexe C.

³² Cet entretien a été réalisé à l'aide d'une grille d'entretien qui a été insérée dans l'annexe C.

³³ La réalisation de ces deux entretiens a été fait à partir de questions pigées dans la grille d'entretien exploratoire (voir annexe B).

³⁴ Le premier entretien a repris la même grille exploratoire qui avait été utilisée auprès de la Fondation Béati (voir annexe B). En ce qui a trait au deuxième entretien, une autre grille a été conçue pour approfondir des éléments propres à la trajectoire de la Fondation McConnell. Cette grille est présentée dans l'annexe D.

FSR. Ce dernier ne travaillant plus pour la Fondation McConnell, l'entretien a eu lieu dans un café de Montréal³⁵.

Finalement, en complémentarité des entretiens, la collecte de données a été enrichie par d'autres sources. Les documents internes produits par les fondations ont grandement été exploités : politiques d'investissements, rapports d'activités, capsules vidéo, guide d'évaluation financière, documents synthèses expliquant les programmes et approches stratégiques, etc. Plusieurs informations pertinentes ont aussi été recueillies via les pages web des fondations, où on retrouve plusieurs des documents, mais aussi les archives des communiqués, ainsi que des informations générales sur l'organisation (mission sociale, valeurs, histoire, structure de la gouvernance, etc.). De plus, une recension des écrits a aussi été réalisée pour faciliter, entre autres, la présentation générale de ces deux fondations. Mais il y avait très peu d'écrits existant à leur sujet, et aucun d'entre eux ne traitait directement de leurs pratiques d'investissements.

3.3. Analyse des données

Les analyses des études de cas ont été réalisées à l'aide d'une approche inductive. À cet effet, nous nous sommes inspiré des enseignements méthodologiques prodigués par le courant de la théorisation ancrée. La grande particularité de cette branche de la méthodologie qualitative est qu'elle procède à un renversement du processus de vérification théorique qui, traditionnellement, commande et structure tout le travail scientifique des chercheurs en sciences sociales. La théorisation ancrée, de son côté, n'entend pas valider des hypothèses théoriques au sein de la réalité ; elle prend pied au sein même de la réalité afin de lancer un processus de construction théorique au cours duquel sont produites de nouvelles catégories. L'élaboration de ces catégories

³⁵ La grille d'entretien utilisée pour cette rencontre est présentée dans l'annexe D.

émergentes doit impérativement être réalisée en intime correspondance avec l'accumulation continue de données (Glaser et Strauss, 2017). Bref, par son souci viscéral d'empiricité, cette méthodologie accorde une nette prééminence des données sur la théorie, celles-ci devant mener à celle-là.

Conformément à nos questions de recherche, cette démarche inductive d'analyse avait pour finalité d'explorer deux dimensions des trajectoires des fondations, soit les conditions organisationnelles qui rendent compte du développement des pratiques de FSR d'un côté, et les contributions respectives des fondations au sein de l'écosystème de la FSR de l'autre. Or, en l'absence d'éléments théoriques à notre disposition sur ces questions, ce paradigme méthodologique s'est imposé comme le meilleur moyen d'amorcer un premier effort de théorisation dans cette direction.

Il nous faut toutefois admettre que nous avons dérogé quelque peu des procédures normales recommandées par les tenants de la théorisation ancrée, lesquels demandent, a priori, de s'émanciper de tous fondements théoriques. Dans notre cas, pour soutenir l'induction de nouvelles catégories explicatives, les analyses n'ont pas été menées entièrement libres de toutes assises théoriques. Notre travail de construction des catégories s'est déployé dans les frontières théoriques, suffisamment étendues, de la « systémique sociale » (Lugan, 1993). La raison étant que la notion d'écosystème sur lequel s'appuie notre cadre théorique prend justement place au sein de ce courant sociologique. En poursuivant la réflexion dans une perspective systémique, nous pouvons ainsi assurer une continuité et un enrichissement mutuel entre les catégories générées et l'approche écosystémique appliquée à l'intervention des fondations philanthropiques. Par conséquent, nous partons du simple postulat que les fondations constituent des systèmes d'action en constante interrelation avec leur environnement. À notre avis, ce cadre d'analyse permet de faire le pont entre l'individuel (l'acteur) et le collectif (le système d'action), et entre l'organisation (le système d'action) et l'environnement (l'écosystème de la FSR). Pour le reste de l'analyse, nous avons laissé

le soin à nos données d'être les seules instigatrices de toutes autres propositions théoriques.

En enfermant le travail de théorisation dans le carcan de la systémique sociale, nous perdons certes la part de liberté et de créativité supplémentaire qu'aurait permis une épuration théorique totale. Cela dit, en procédant de la sorte, nous disposons d'un vaste et riche répertoire conceptuel élaboré par divers théoriciens de la sociologie. À cet effet, nous pouvons nous appuyer sur les travaux de plusieurs sociologues qui ont développé une compréhension systémique du social, que ce soit dans la perspective d'élaborer une théorie générale de la société (Luhmann, 2010; Donnadieu et Karsky, 2002), ou bien dans celle de mieux comprendre le fonctionnement et l'évolution des organisations (Crozier et Friedberg, 1977; Mucchielli, 2004). Cette façon de procéder ne signifie pas pour autant que nous emprunterons une posture où il conviendrait de faire cadrer les données dans une théorie préconçue, hautement formalisée des modes de fonctionnement des systèmes sociaux. Nous croyons, à l'inverse, que l'application d'une lecture systémique à un nouvel objet d'étude demande au chercheur de faire preuve de créativité. Et c'est ce qu'autorise tout à fait l'approche systémique d'ailleurs. C'est à une telle manipulation de la systémique sociale que nous conviennent Landry et Malouin (1976, p. 395).

L'approche systémique privilégie les étapes d'exploration et de cristallisation. La démarche analogique auquel fait constamment appel cette approche favorise la créativité, élément essentiel à la phase exploration. La grande liberté laissée quant aux types de relations à considérer, leur importance, leur degré d'influence... sied bien à une méthode privilégiant l'exploration. La démarche proposée par l'approche systémique pour l'identification du phénomène sous observation force le chercheur à s'interroger méthodiquement sur le système à étudier et à le décrire à l'aide d'un modèle cohérent (cristallisation). En somme, l'approche systémique constitue, au niveau de la recherche, un excellent générateur de théories et partant d'hypothèses à vérifier. C'est donc la recherche de type exploratoire qui s'accommode le mieux de l'approche systémique.

Dans cet esprit, la modélisation systémique de notre objet d'étude ne part pas d'une quelconque théorie des systèmes parfaitement formalisée, laquelle serait appliquée verticalement à nos résultats de recherche. Ce serait là leur faire violence. Nous partirons plutôt des données à partir desquelles ont été reconstituées les trajectoires des fondations dans la FSR, et nous tisserons ensuite des liens vers certains concepts pouvant être issus de divers auteurs ayant une compréhension systémique de l'action sociale. Les concepts retenus ne le seront qu'en raison de leur faculté explicative par rapport aux phénomènes observés. La modélisation du système correspond ainsi à une démarche constructiviste à l'aide duquel les théories existantes sont mises à profit et instrumentalisées par le chercheur dans l'optique de produire les explications les plus près possibles de la réalité observée. Il s'agit alors de délaissier cette approche voulant que l'analyse représente un test pour une théorie de départ ; l'analyse, dans notre recherche, doit être « vivante », ce qui signifie qu'elle est elle-même « une théorie en construction » (Paillé et Mucchielli, 2003, cités par Mucchielli, 2005, p. 27).

Du fait que cette posture méthodologique entretient une très grande proximité avec le terrain, les procédures et outils utilisés ne sont pas fixes, mais évoluent et s'adaptent tout au long de l'avancement de la recherche, à mesure que sont traitées les données. La mise en œuvre de la théorisation exige alors de mettre en application une démarche itérative, au cours de laquelle les analyses sont produites simultanément à la collecte de données et, par conséquent, influencent directement la construction des instruments d'enquêtes à mesure que progresse la recherche (Mucchielli, 2005). Mucchielli explique comme suit le déroulement de cette démarche itérative : « Les premiers résultats obtenus donnent des idées pour d'autres questions et d'autres observations à faire sur le terrain d'étude, ce nouveau recueil de données ouvre sur de nouveaux résultats, lesquels renvoient à de nouvelles investigations ... » (Mucchielli, 2005, p. 26)³⁶. Telle est la raison pourquoi une seule grille d'entretien a été préconçue pour

³⁶ Ce *modus operandi* pour la recherche en sciences sociales est expressément tiré des travaux méthodologiques de Glaser et Strauss, les fondateurs officiels de la théorisation ancrée. En effet, ces

démarrer la collecte de données³⁷ ; toutes les autres grilles ayant été élaborées en tenant compte des résultats antérieurement obtenus. Chaque nouvelle grille pouvait ainsi explorer plus en détail des éléments qui nous ont semblé significatifs pour répondre à nos questionnements de recherche. Normalement, ce processus de collecte de données doit être mené jusqu'à ce que soit atteint la saturation théorique (Glaser et Strauss, 2017), c'est-à-dire « le moment où l'ajout de nouvelles données ne changerait pas de manière significative la théorie empirique qui se construit » (Comeau, 1994, p. 12). Dans le cadre de cette recherche, la saturation des données a été fixée au moment où nous considérons détenir suffisamment d'informations pour avoir une vision claire des dynamiques en jeu au cours de chaque nouvelle phase de développement des stratégies FSR.

Finalement, mentionnons que la reconstitution de deux trajectoires de fondations n'était pas suffisante pour mener adéquatement le travail de production théorique. En fait, comme le proposent Glaser et Strauss, c'est essentiellement à l'aide d'un processus de comparaison continu que doit être réalisée la théorisation. Comme l'expliquent ces auteurs : « en comparant les similarités et les différences entre les faits, nous dégagons les propriétés des catégories, ce qui accroît alors leur généralité et leur capacité explicative » (Glaser et Strauss, 2017, p. 115). La comparaison se présente alors comme une procédure permettant d'élever des catégories ordinaires au rang de catégories plus savantes. Dans cette perspective, nous avons continûment comparé les trajectoires des

sociologues avaient déjà formulé dans les mêmes termes cette imbrication des instruments de collecte des données dans le processus de théorisation. « Au-delà des décisions relatives au recueil initial des données, nous disent-ils, aucune collecte ultérieure ne peut être programmée en avançant la théorie naissante [...]. C'est la théorie naissante qui détermine les étapes suivantes. Le sociologue ne les connaît pas avant d'être guidé par les brèches ouvertes par sa théorie naissante et par les questions suggérées par les réponses précédentes ». Dans : Barney G. Glaser et Anselm L. Strauss (2017), *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*. Paris : Armand Colin (p. 142).

³⁷ Cette grille d'entretien était destinée à la réalisation des entrevues exploratoires dont le but consistait, initialement, à nous offrir une vue d'ensemble de la trajectoire des fondations étudiées dans le secteur de la FSR. De cette façon, toutes les grilles ultérieures pouvaient être conçues de manière à poursuivre l'enquête sur des moments charnières dans l'évolution des pratiques, superficiellement abordées lors de cette entrevue introductive.

fondations de manière à en extraire les propriétés systémiques qui, dans les deux cas, président à l'émergence et le développement de leurs stratégies FSR. En comparant la nature de leurs actions transformatrices, la même chose a été faite pour dégager les fonctions particulières que les fondations peuvent remplir au sein de l'écosystème.

3.4. Limites de la recherche

Il existe quelques limites inhérentes au caractère exploratoire de notre recherche, à commencer par le nombre restreint d'études de cas qui seront réalisées. En reconstituant seulement deux trajectoires, nous ne faisons pas honneur à la vaste étendue de possibilités présentes au sein de la FSR. Nous ne pouvons qu'offrir une vue partielle des interventions sociales et économiques à la disposition des fondations. De la même façon, l'aspect comparatif de nos analyses ne pourra se faire qu'à un niveau rudimentaire. Ce qui signifie qu'en ne comparant que deux organisations, le fruit de nos analyses ne pourra être généralisé qu'avec très grande circonspection. Notre démarche permettra certes de dégager plusieurs apprentissages théoriques de l'expérience de ces deux organisations, mais celles-ci ne seront pas forcément applicables ou utiles à toutes autres fondations subventionnaires intéressées par la mise en place d'une FSR. Par conséquent, nos construits théoriques, malgré leur grande valeur explicative par rapport aux organisations étudiées, ne font pas office de lois générales ; ils doivent davantage être repris en tant qu'hypothèses à vérifier auprès des autres fondations et investisseurs institutionnels.

Aussi, telles que conçues, nos procédures de collecte de données laisseront quelques angles morts en ce qui a trait à la reconstitution des trajectoires des fondations dans la FSR. Par manque de temps et de ressources, nous interrogerons uniquement les acteurs directement affiliés aux fondations étudiées. Les acteurs issus des autres organisations de l'écosystème avec qui la fondation entre en interrelation pour mettre en œuvre ses

stratégies ne seront pas abordés. Notre présentation des trajectoires des fondations dans la FSR aurait donc pu se voir enrichir par l'intégration des points de vue des autres parties prenantes de l'écosystème en ce qui a trait à la mise en œuvre des stratégies. La collecte de données favorisera donc une interprétation un peu égocentrique de la compréhension que se fait l'organisation de sa propre évolution. Une approche plus minutieuse devrait prendre en compte le point de vue des acteurs qui collaborent et jouent un rôle dans l'intégration des fondations à cet écosystème, qu'il s'agisse des gestionnaires ou d'organismes bénéficiant de prêts par exemple, pour savoir comment ceux-ci comprennent leur relation avec les fondations, et peut-être déterminer en quoi ces partenariats les affectent et ce qu'ils signifient pour eux. Bref, en raison de contraintes méthodologiques, la dimension écosystémique de notre objet d'étude sera appréhendée essentiellement par un seul côté de la médaille.

Dans le même ordre d'idées, bien que notre analyse puisse repérer les points d'insertion des fondations étudiées au sein de l'écosystème, et ainsi saisir la nature de leurs interventions, force est d'admettre que l'appréciation de l'impact écosystémique réel que produisent les fondations à l'étude dépasse la portée de cette recherche. Aucune procédure méthodologique n'est prévue pour évaluer ou mesurer l'impact occasionné par les pratiques financières mises en œuvre par les fondations à l'étude. Tout compte fait, notre compréhension des fonctionnalités que remplissent les fondations dans l'écosystème se fondera, au final, sur les impacts anticipés ou perçus que croient produire les organisations elles-mêmes du fait de leurs interventions.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DE LA FONDATION BÉATI

La Fondation Béati est une fondation atypique. Elle intervient dans une optique de justice et de transformation sociales (Lefèvre et Berthiaume, 2016). Ce caractère particulier de la fondation, qui s'apparente au courant de la « philanthropie de changement social », l'amène à être très sensible aux questions des inégalités et de l'exclusion sociale. Dans cette perspective, contrairement à plusieurs autres fondations, elle s'affiche en faveur d'un État social fort et promeut une philanthropie sachant faire bon ménage avec la démocratie et les idéaux d'égalité et d'inclusivité qui la sous-tendent. La Fondation Béati est une organisation qui se développe à l'extrême opposé du philanthrocapitalisme, une mouvance philanthropique nourrit par un esprit entrepreneurial. Avant d'aborder sa trajectoire dans le monde de la FSR, il est donc primordial de bien comprendre cette organisation. Ce chapitre présente un portrait général de la Fondation Béati.

4.1. Le capital à l'origine de la Fondation Béati

La Fondation Béati a été créée et incorporée en tant que fondation privée en 1990. Le capital utilisé pour sa création provient d'une donatrice qui a fait le choix de redonner toute la fortune qu'elle avait héritée de sa famille. Cette fortune familiale avait été constituée en Europe au cours du 20^e siècle via des activités industrielles dans les secteurs de l'énergie et de l'immobilier (Lefèvre et Berthiaume, 2016). Cette personne de foi jugeait que les quelque dix millions de dollars obtenus en héritage étaient un « excédent d'argent » qui ne lui revenait pas de droit, mais devaient être utilisé pour

venir en aide aux personnes appauvries. Agissant dans une perspective purement charitable, cette philanthrope a toujours voulu demeurer dans l'anonymat (Dugal, 2019).

Le transfert de sa fortune à des fins charitables n'était pas une première pour cette donatrice. En 1974, ayant déjà reçu une première partie d'héritage, elle avait réalisé un don philanthropique d'un million de dollars afin de créer la *Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie* (ci-après la Fondation Marie-Valérie). Dans un contexte où la spéculation immobilière rendait plus difficile l'accès à la propriété, cette première fondation avait pour principal objectif de « répondre aux besoins en logement de personnes vivant dans trois quartiers défavorisés de Montréal » (Boily, 2014, p. 4). La Fondation Marie-Valérie a cessé ses activités en 1999.

Seize années après la création de cette première fondation, alors qu'elle reçoit le reste de l'héritage de ses parents, elle met sur pied la Fondation Béati. Cette fois, son objectif est d'intervenir en matière de pauvreté et d'exclusion sociale, une cause plus large que celle du logement social. La création de la Fondation se présentait alors comme une opportunité de joindre les nombreux efforts de lutte à la pauvreté qui se mettaient en place au Québec à cette époque (Lefèvre et Berthiaume, 2016).

Avec la fermeture de la Fondation Marie-Valérie en 1999, une fusion des fonds avec la Fondation Béati a été effectuée. Sur le plan des valeurs et des idéaux poursuivis, ce n'était pas incompatible de dissoudre la Fondation Marie-Valérie et de transférer son capital à la Fondation Béati. En accueillant les fonds restants de celle-ci, la Fondation Béati a vu son actif grossir d'un million de dollars en 2010. En respect pour la mémoire de cette fondation, et dans le but de pérenniser la mission qu'elle accomplissait en ce qui a trait au développement du logement social au Québec, le capital reçu a servi à la création d'un fonds dédié : le fonds Marie-Valérie. Il s'agit d'un fonds où l'usufruit est

utilisé exclusivement pour soutenir des projets et des initiatives permettant d'améliorer la situation des personnes mal logées (Bordeleau, 2019).

En somme, l'entièreté du capital à la base de la Fondation Béati est le fait de cette mystérieuse donatrice. Et il est pertinent d'ajouter que, pour un avenir relativement proche, l'organisation possède un potentiel de croissance intéressant en raison des rapports qu'elle entretient avec les congrégations religieuses du Québec. Elle se charge déjà, par exemple, de redistribuer en dons une partie des surplus appartenant à certaines de ces congrégations religieuses qui n'ont pas les connexions et l'expertise pour administrer elles-mêmes leurs dons. Cela représente tout de même une enveloppe de 350 000\$ que la fondation redistribue suite à trois ententes signées avec ces dernières³⁸. Avec le déclin et le vieillissement des communautés religieuses du Québec, il y a de fortes probabilités qu'elles soient de plus en plus nombreuses à rechercher des héritiers légitimes pour reprendre une gestion de leur patrimoine en continuité avec leurs valeurs et leurs aspirations pour le futur. Or, la Fondation Béati est bien implantée sur le territoire québécois, que ce soit au sein des milieux communautaires, religieux, philanthropiques ou de la finance solidaire et responsable. Cette connaissance des divers milieux la qualifie pleinement pour assurer une telle gestion de ce patrimoine. Pour preuve, la Fondation est présentement en négociation avec l'une de ces communautés partenaires afin de procéder à un éventuel transfert d'actifs, ce qui viendrait croître significativement le capital détenu. Dès lors, puisqu'elle a su faire reconnaître son expertise dans le domaine spirituel et religieux au Québec (Lefèvre et Berthiaume, 2016), la Fondation Béati se retrouve dans une posture très favorable. Elle pourrait donc être appelée à jouer un rôle de relais pour certaines congrégations partenaires soucieuses par l'héritage qu'elles souhaitent laisser à la société québécoise.

³⁸ Cette gestion d'une partie des dons de certaines communautés religieuses a un impact qui est aussi « institutionnel » puisqu'elle interfère directement dans les modalités de financement de la Fondation. En effet, cette diversification des sources de financement de l'organisation explique sa requalification par l'ARC : alors qu'elle avait le statut de fondation privée au début, elle est désormais enregistrée comme fondation publique (Lefèvre et Berthiaume, 2016).

4.2. Une culture organisationnelle fondée sur l'autonomie et l'innovation

En ce qui a trait à la structure organisationnelle de la Fondation Béati, plusieurs points sont à retenir. Premièrement, mentionnons qu'il s'agit d'une organisation qui jouit d'une grande autonomie par rapport à la donatrice. Cela s'exprime par le lien particulier qu'entretient la Fondation avec sa donatrice. Contrairement à d'autres fondations familiales, la donatrice a ici joué un rôle très effacé en matière d'administration et de détermination des orientations stratégiques. « Elle a toujours gardé cette posture intéressée, participante, mais très discrète ; elle faisait ses interventions surtout au CA, jamais à moi directement », raconte l'ancien secrétaire exécutif (Dugal, 2019). Ainsi, bien qu'elle ait été sur le conseil d'administration depuis la création de la fondation en 1990, c'était principalement à titre d'observatrice. Et lorsqu'elle a décidé de s'en retirer en 2004, elle ne s'est guère montrée regardante par rapport à l'évolution de l'organisation. Jamais il n'y eut d'obligations de reddition de comptes entre les administrateurs et la donatrice. M. Bordeleau raconte qu'il avait continué de lui transmettre les rapports d'activités quelques années après son départ, mais qu'elle a fini par lui signaler que ce n'était plus nécessaire et de ne plus se soucier de la contrarier pour la suite des choses. Elle s'est plutôt démontrée très optimiste par rapport à l'évolution de la Fondation, qu'elle juge fidèle à ses intuitions et insiste sur l'importance de continuer à prendre des risques et de faire preuve d'audace pour la suite des choses (Bordeleau, 2019; Boily, 2014). En résumé, M. Bordeleau (2019) précise qu'il ne s'agit aucunement d'une Fondation « où le donateur est omniprésent et omniscient ».

À cela il faut ajouter que la Fondation, bien qu'issue d'une tradition catholique, n'a pas été assujettie à une structure de surveillance issue de l'Église, ce qui vient là aussi garantir son autonomie. Un peu avant sa mise sur pied, Mgr Valois avait proposé que l'Assemblée des évêques du Québec agisse en tant qu'organismes de surveillance de la Fondation (Lefèvre et Berthiaume, 2016; Boily, 2014). Il a finalement décidé d'écarter

cette option, ce qui a permis à la Fondation de demeurer autonome et indépendante par rapport aux autorités ecclésiastiques. Cette décision n'a pas pour autant empêché des personnes d'Église d'être grandement impliquées dans les activités de la Fondation et de siéger sur son CA. Cependant, un trait distinctif marquait profondément l'engagement de ces membres fondateurs de confession catholique : leur foi était complètement tournée vers la mise en œuvre d'une action sociale transformatrice. Comme l'explique Boily (2014, p. 4) : « les parcours personnels et professionnels des membres fondateurs de Béati indiquent qu'ils sont engagés dans leur foi chrétienne et dans l'action sociale, imprégnés de justice sociale, ouverts à un renouveau religieux et spirituel et à de nouvelles manières d'animer les communautés chrétiennes, avec la participation des laïcs ». On remarque ainsi que, dans le cas de la Fondation Béati, ses racines dans la tradition chrétienne ne représentent en aucun cas un frein à sa liberté d'action. « Il y a donc une distance institutionnellement assumée, très tôt, même si certaines proximités demeurent, notamment à travers les réseaux sociaux de certains membres dans les cercles catholiques progressistes », résumant Lefèvre et Berthiaume (2016, p. 39).

Dans le même ordre d'idées, il a été décidé de mettre en place une structure souple pour permettre à l'organisation de sortir facilement des sentiers battus en cas de besoin. « Depuis sa création, Béati opte pour une organisation à la structure légère, capable d'audace et qui ose prendre des risques, respectant ainsi la volonté de la personne donatrice (Bordeleau, 2010) », indique Boily (2014, p. 19). Cette posture se traduit, entre autres, par le fait que la Fondation ne craint pas nécessairement de perdre de l'argent afin d'aider des organismes émergents (Dugal, 2019).

4.3. Évolution de la structure administrative

Au tout début, le premier conseil d'administration était entièrement composé d'amis de la fondatrice. Seulement deux d'entre eux étaient laïcs tandis que les autres étaient

directement affiliés à l'Église catholique : il y avait deux prêtres, deux abbés et un évêque. Parmi les laïcs, l'un d'eux, Louis Pretty, était un professeur en architecture socialement engagé, alors que l'autre, Yvon Monnette, travaillait comme gestionnaire au CHU de Sherbrooke. Diplômé en management au HEC, ce dernier a été recruté en raison de ses compétences en matière de finance. On lui a confié ainsi le poste de trésorier et son principal rôle était d'assurer l'interface auprès du gestionnaire de portefeuille pour mener le suivi financier du fonds de dotation.

En 1991, l'année suivant l'incorporation, Gilles Dugal est embauché comme secrétaire exécutif. Ex-prêtre détenant une vaste expérience professionnelle en tant qu'aumônier pour l'action catholique en milieux cégépiens et universitaires, son rôle à la Fondation consistait en bonne partie à mettre en œuvre les volontés du conseil d'administration. Disposant d'une certaine marge de liberté afin de structurer l'action de la Fondation, il mènera deux initiatives très importantes. Tout d'abord, il mandate l'organisme Pythagore afin de mener une étude sur la Fondation dans le but de mieux circonscrire la mission sociale autour de la vision de la donatrice. Ceci a permis de préciser l'approche à emprunter en matière de financement : ce sont maintenant les projets communautaires créateurs et sortants de la marge qui seront privilégiés, et l'argent de la Fondation servira surtout à financer du salaire. Il a ensuite constitué un comité de sélection pour l'aider dans l'identification de tels projets.

Au début des années 2000, un vent de renouveau touche la Fondation. Cinq des sept membres du conseil d'administration quittent l'organisation, dont la donatrice elle-même, ce qui oblige de redéfinir certains cadres de référence. Comme l'indique Boily (2014, p. 16) : « Auparavant, les membres du CA venaient d'un même univers religieux ou associatif et ils partageaient implicitement des valeurs et une vision communes. La recomposition presque entière du CA se traduit par un profil plus varié des nouveaux membres et exige d'explicitier les fondements de Béati ».

On assiste alors à un double mouvement de laïcisation et de professionnalisation du conseil d'administration. Les anciens conseillers membres du clergé sont remplacés par des individus laïques ayant des expertises particulières. Ce changement favorise une certaine division sociale des tâches en fonction des spécialités respectives des divers administrateurs présents. Depuis, le conseil d'administration prend soin de respecter un certain équilibre dans sa composition lors du recrutement de nouveaux membres. C'est-à-dire qu'est recherchée une complémentarité entre les expertises de tout un chacun, et qu'il est important de s'en tenir à ce principe lorsque sont comblés des postes vacants (Boily, 2014). Cette spécialisation du conseil d'administration s'illustre aussi dans la tendance à mettre sur pied des comités dans lesquels travaillent certains membres dépendamment de leurs expertises. Ceux-ci présentent des comptes rendus de leurs activités en vue d'alléger le processus de prise de décision au cours des assemblées générales. Ainsi, en plus du comité de sélection qui avait été mis sur pied en 1997, se forme un comité des finances pour assurer l'interface avec le gestionnaire. Enfin, un comité investissement voit le jour en 2013 pour encadrer tout le développement de l'investissement solidaire. Nous reviendrons plus en détail sur la création de ces deux derniers comités au chapitre suivant, lorsque nous présenterons la trajectoire de la Fondation en matière de FSR.

Parmi les nouveaux venus à la Fondation, il est fondamental de souligner l'arrivée de deux personnes extrêmement sensibles à la question des investissements. C'est le cas notamment de Jacques Bordeleau qui a accédé à la direction générale en 2001, et occupe toujours ce poste aujourd'hui³⁹. Ce dernier explique que, malgré que l'organisation eût déjà une préoccupation de cohérence au niveau des investissements, « il était de ceux qui pensaient qu'on pouvait aller plus loin ». Qui plus est, d'un point de vue biographique, celui-ci avait entamé sa carrière en tant qu'organisateur

³⁹ Le poste de directeur est venu en quelque sorte remplacer celui de secrétaire exécutif, auparavant comblé par Gilles Dugal. En effet, Jacques Bordeleau réfère souvent à celui-ci comme étant son prédécesseur.

communautaire, et avait un parcours professionnel et académique marqué par un profond désir de transformer la société afin qu'elle se développe de façon plus solidaire (Bordeleau, Richard, Bourque et Mercier, 2018). Son profil était donc en parfaite adéquation avec l'injonction d'innovation sociale qui devait animer le devenir de la Fondation Béati sur tous les points. Ensuite, la nouvelle personne occupant la présidence du conseil était elle aussi beaucoup plus attentive à la gestion du portefeuille. Cette dernière travaillait à la Caisse d'économie solidaire en tant que directrice adjointe au développement stratégique. Son affiliation professionnelle l'amenait à voir le potentiel que pouvait représenter une gestion plus responsable des investissements.

À cela s'est ajouté aussi le fait que, d'un seul salarié en 1998, la Fondation pouvait désormais compter sur une équipe de quatre salariés (ce qui inclut le directeur) pour assurer la mise en œuvre de ses projets (Lefèvre et Berthiaume, 2016), en plus d'une personne embauchée à temps partiel pour la gestion des investissements solidaire. Or, ce processus de renouveau, qui en est aussi un d'autonomisation de la Fondation par rapport à l'équipe fondatrice, a favorisé la révision des façons de faire, notamment en ce qui a trait aux modalités de gestion financière.

4.4. Constitution d'une mission sociale et spirituelle

Au commencement, c'était une vision éminemment charitable que la donatrice avait inculquée à la Fondation, vision d'ailleurs qui était endossée par l'ensemble des autres membres du conseil d'administration (Dugal, 2019). La mission sociale, qui n'était pas encore formalisée et explicitée au sein de documents, consistait à donner de l'argent à des individus ou à des organismes dans le besoin. Les dons étaient majoritairement faits auprès de personnes et d'organismes connus par la donatrice ou d'autres membres du conseil d'administration ; l'action charitable de Béati s'insérait ainsi, à l'origine, dans un tissu de relations assez intimes (idem.). L'ancien trésorier de la Fondation, qui

était en poste durant cette période, parle d'un « conseil coup de cœur », en ce sens que les décisions d'attribution des fonds étaient essentiellement guidées par les préférences personnelles de l'un ou l'autre des membres, mais n'obéissaient pas encore à des critères bien spécifiques (Monnette, 2019).

Ce ne sera que sous le grand renouveau administratif du début des années 2000 que le directeur et les nouveaux membres du conseil d'administration ont clairement défini la mission que poursuit la Fondation Béati. Tel qu'ils ont compris cette mission, la Fondation Béati se doit d'être partie prenante dans la réalisation d'un véritable projet de société. Ainsi, par ses interventions, il s'agit de faire advenir « une société solidaire, inclusive, démocratique, pluraliste, ouverte aux aspirations spirituelles et fondée sur le bien commun ; une société où le leadership citoyen est mis de l'avant et où la spiritualité devient un vecteur de changement » (Fondation Béati, en ligne). Ce projet de société doit s'incarner spécifiquement à l'échelle du Québec ; c'est là et seulement là qu'elle supporte et accompagne des organismes ou des groupes qui travaillent à l'amélioration des conditions de vie matérielle et spirituelle de la société. Initialement, cette délimitation territoriale du rayon d'action de la Fondation est attribuable à la fondatrice qui avait le sentiment que le Québec était particulièrement touché par la problématique de l'indigence et de l'exclusion (Boily, 2014). La création de la Fondation se voulait alors une réponse à un contexte anémique caractérisé par la résurgence de la question sociale, auquel se combinait une crise spirituelle provenant du fait que le fait religieux a été rebiffé par une grande partie de la population. C'est pourquoi la mission articule dans un même mouvement un projet de reconstruction social et spirituel de la société.

Pour ce qui est du volet spirituel, celui-ci a été réfléchi en conformité avec une interprétation particulière de l'évangile⁴⁰ voulant que la mission de l'Église consiste à

⁴⁰ À titre indicatif, Vatican II a été une source d'inspiration importante pour réfléchir à une identité religieuse en adéquation avec les nouvelles réalités de la modernité.

travailler auprès des communautés à la réalisation d'un monde plus juste (Fondation Béati, en ligne). Idéologiquement parlant, la Fondation Béati s'inscrit dans la mouvance chrétienne progressiste, très orientée à gauche dans l'échiquier politique⁴¹, laquelle a eu une influence historique importante au Québec. Cette compréhension de son identité religieuse se répercute non seulement dans sa théorie du changement social à opérer, mais aussi, plus directement, dans une partie des projets et initiatives financés. Des subventions sont ainsi allouées à des projets qui font la promotion d'une « spiritualité ouverte et d'une pratique tournée vers la justice sociale et qui, de ce fait, refusent l'exclusion, le prosélytisme et toute forme de fondamentalisme » (idem.).

Quant à son volet social⁴², celui-ci consiste à lutter contre la pauvreté et l'exclusion. Pour la Fondation, il importe de reconnaître qu'il « existe des causes structurelles à la pauvreté » et, qu'en ce sens, il faut s'opposer au discours qui « identifie l'individu comme l'unique responsable de sa situation » (idem.). Par cette lecture théorique du phénomène de la pauvreté, la Fondation en est venue à développer un modèle philanthropique axé sur l'autodétermination des communautés. Ce modèle, qui s'inscrit dans un courant philanthropique qualifié de « philanthropie de changement social » (Lefèvre et Berthiaume, 2016), réfléchit son action dans une perspective de justice sociale. Pour ce faire, il importe de soutenir les populations en marge de la société à se reprendre en main afin qu'elles deviennent les maîtres d'œuvre de leur propre développement social, culturel, économique et politique.

Enfin, il faut préciser que ces deux volets d'actions ne sont pas nécessairement séparés et poursuivis indépendamment l'un de l'autre. Dans les faits, la Fondation soutient

⁴¹ Ce progressisme s'exprime clairement à travers les valeurs établies à la Fondation : l'humanisme, la justice sociale, la démocratie et l'égalité hommes-femmes (<https://www.fondationbeati.org/qui-sommes-nous/>).

⁴² Le volet social est plus important que le volet religieux en termes de financement. Sur le site, en date de janvier 2018, il est indiqué que la Fondation a investi à ce jour plus de 5,5 millions dans son volet spirituel et religieux, contre 8,4 millions pour son volet social (http://www.fondationbeati.org/qui_nous_sommes/chiffre.html).

plusieurs projets où les dimensions sociales et spirituelles sont intimement imbriquées (Lefèvre et Berthiaume, 2016). Ces deux champs d'action sont ainsi les composantes d'un seul et même projet.

4.5. Une approche philanthropique novatrice

Pour réaliser cette mission sociale, les membres en sont graduellement venus à formaliser quatre grands champs d'action au sein desquels opère la Fondation. Tout naturellement, le premier est celui du financement de projets. Tel que mentionné précédemment, ce financement va à des projets qui s'inscrivent soit dans un volet social, soit dans un volet spirituel ou soit dans des initiatives ayant une dimension à la fois sociale et spirituelle. Le second axe d'intervention est celui de l'accompagnement professionnel que peut offrir la Fondation via son personnel salarié. Tel qu'expliqué sur sa page web : « à travers le suivi et l'accompagnement effectués par son personnel, la Fondation souhaite avoir un effet structurant sur la capacité des organisations à déployer leur action dans leur milieu » (Fondation Béati, en ligne). Ce service démontre l'intention qu'a l'organisation d'instituer de véritables liens de confiance auprès des acteurs sur le terrain. Le troisième secteur d'intervention de la Fondation, soit celui qui nous intéresse dans le cadre de cette recherche, est celui de l'investissement responsable. Comme nous le verrons au cours du chapitre suivant, les pratiques d'investissement en sont venues à être de plus en plus perçues comme une manière d'obtenir un impact social et économique se voulant complémentaire à celui produit par les subventions. Enfin, le dernier volet d'action de la Fondation Béati s'exprime via un engagement social et politique. C'est-à-dire que l'organisation met en œuvre une citoyenneté engagée en participant à la dynamisation de la société civile. Elle forme ainsi des alliances avec d'autres acteurs autour d'enjeux spécifiques afin de faire avancer le bien commun (Fondation Béati, en ligne).

En terminant, précisons qu'une même posture demeure transversale à ces quatre volets d'intervention : il s'agit du rapport de complicité que la Fondation souhaite développer auprès des acteurs avec qui elle travaille. Cette approche de complicité s'est graduellement consolidée à mesure que la Fondation prenait de l'expérience au niveau de ses relations interpersonnelles avec les groupes financés⁴³. Il s'agit désormais de quelque chose qui est reproduit pour chacun des volets d'intervention. En se concevant comme « complice » des acteurs soutenus, la Fondation tente de structurer des rapports les plus possibles égalitaristes avec ceux-ci. Cette posture confère aussi une dimension politique à l'intervention qui ne se contente pas de combler des besoins sociaux ou produire un « impact social », mais vise surtout au respect des droits des populations. Ainsi, la Fondation se veut partie prenante des luttes sociales et politiques menées par ses partenaires, et, parfois, affiche aussi sa solidarité pour des mouvements sociaux et citoyens⁴⁴.

⁴³ La recherche menée par les chercheurs Lefèvre et Berthiaume (2016) aborde précisément la dynamique de cette complicité dans le cadre des activités de financement. Cette recherche met en exergue les principales particularités de cette approche, qui se démarque pour sa volonté d'aplanir autant que faire se peut le rapport de pouvoir et de domination inhérent à la relation entre bailleur de fonds et organismes bénéficiaires. En travaillant dans cette perspective, une grande sensibilité a donc été développée aux questions de pouvoir entre bailleurs de fonds et donataires.

⁴⁴ Pour obtenir un portrait général des principales caractéristiques de la Fondation Béati, consulter l'annexe E.

CHAPITRE V

LA TRAJECTOIRE DE LA FONDATION BÉATI EN MATIÈRE DE FSR

Dès le moment de la création de la Fondation Béati, des préoccupations éthiques avaient été exprimées par rapport à la gestion du portefeuille financier. Cette sensibilité originelle concernant la prise en compte de l'impact généré par les activités financières a rapidement conduit l'organisation à prendre en main sérieusement cette dimension de ses activités. Une des choses les plus surprenante, c'est qu'elle parvient aujourd'hui à s'imposer comme une chef de file dans le secteur philanthropique au niveau des pratiques FSR, et ce, malgré le fait qu'elle ait un actif assez limité. En matière de FSR, nous avons découpé en trois phases historiques la trajectoire de la Fondation Béati.

5.1. Phase 1 : une recherche de cohérence entre le portefeuille et la mission sociale

La première phase, qui couvre la première décennie d'activité de la Fondation (1990-2000), en est une de sensibilisation. On souhaite d'ores et déjà que le capital de la Fondation ne soit pas investi dans la seule perspective de produire des rendements économiques. Sont ainsi soumises plusieurs directives à l'intention du gestionnaire, qui était la financière Banque Nationale à cette époque. Le but principal de ces directives était de garantir un minimum de cohérence entre la Fondation et les choix d'investissement du capital de dotation. Sans pour autant faire à ce moment de l'investissement responsable une sphère d'intervention autonome, il y eût une volonté de minimiser les impacts négatifs potentiels que pourraient générer les placements. Concrètement, cette volonté s'est traduite d'abord par des directives imposées au gestionnaire en matière de tamisage négatif et de capital-développement, et ensuite, par

la décision d'investir dans les institutions de la finance solidaire (IFS) qui commençaient à émerger au Québec.

5.1.1. Tamisage négatif et capital-développement

Dès la mise en opération de la Fondation Béati en 1991, la donatrice tenait à ce que certaines de ses valeurs élémentaires soient respectées au niveau de la gestion financière. À cette époque, le portefeuille de la Fondation était majoritairement placé dans les actions. Pour ce faire, elle demande à Yvon Monnette, alors trésorier à la Fondation, de communiquer au gestionnaire quelques consignes pour baliser ses choix de placement. Il devait exclure du portefeuille quelques entreprises et secteurs industriels qui répugnaient moralement à la donatrice. Ces filtres négatifs visaient le tabac, l'industrie militaire ainsi que la compagnie Coca Cola directement (Monnette, 2019). Quitte à perdre des points de rendements, le gestionnaire devait tenir compte de ces indications dans ses stratégies de diversification des placements pour s'assurer que l'actif de la Fondation ne s'y retrouve pas.

Ensuite, Yvon Monnette avait présenté l'idée en assemblée générale qu'une partie des actifs serve à la création de richesse localement. Il voulait ainsi que leurs activités financières reconnaissent l'ancrage territorial de l'organisation et, par conséquent, favorisent le développement économique de la société québécoise. Favorable à cette suggestion, les membres du conseil d'administration votent à l'effet que 5% de la valeur totale des actifs soient investis à l'intention de petites et moyennes entreprises (PME) québécoises. Le trésorier résume ainsi leur intention :

J'ai travaillé dans le domaine de la recherche médicale sous un angle commercial ; je faisais de la valorisation de la recherche. Et nous nous disions que les « *start-up* », qui sont ce que j'appelle « des petites PME », ont quelque chose de valable à explorer. Nous voulions donc commencer à mettre de l'argent dans ce genre de projets via notre gestionnaire, à qui on demandait de repérer ces

firmes qui sont à la recherche de capitaux, c'est-à-dire qui sont à leur première levée de fonds boursières, leur première capitalisation. Donc le gestionnaire agissait comme notre dépisteur et là ça devenait vraiment des fonds privés. C'était du capital de risque, mais nous étions une fondation innovatrice qui, par définition, prend des risques. (Monnette, 2019)

Cette pratique s'inscrivait dans le même esprit de développement socioéconomique emprunté par le capital-développement, une pratique qui commençait à se déployer à plus grande échelle chez certains grands investisseurs institutionnels tels que des fonds de travailleurs et des fonds gouvernementaux (Lévesque, 2017; ARUC, 2007).

5.1.2. Un soutien à l'émergence des fonds québécois de microcrédit

La Fondation Béati commence aussi à s'engager dans l'écosystème de la FSR en appuyant des organisations de la finance solidaire via des subventions. La Fondation y voyait une opportunité intéressante pour soutenir le développement économique communautaire (DEC). En fait, avant même l'émission de son premier investissement solidaire, en 2004, la Fondation avait appuyé activement le démarrage et le développement des fonds de microcrédit au Québec, autant à Montréal que dans les régions. Les membres fondateurs reconnaissaient le microcrédit comme étant une pratique novatrice qui offrait de nouveaux leviers pour travailler sur les questions de la pauvreté et de l'exclusion sociale et économique. En effet, l'interprétation qui s'était affirmée à l'époque – et qui est toujours en place d'ailleurs au sein de la Fondation – était que le crédit communautaire offre accès à une citoyenneté économique aux personnes défavorisées. « Il représente une façon de permettre aux personnes en situation de pauvreté et d'exclusion d'être des acteurs économiques de plein droit » (Bordeleau, 2019). Cependant, M. Bordeleau pousse plus loin encore la réflexion sur le sens qu'il accorde au microcrédit. Il explique que, au-delà de ses vertus en matière d'inclusivité économique, celui-ci permet, plus largement, de valoriser une certaine

conception du développement socioéconomique où le pouvoir économique est plus décentralisé et davantage pris en charge par les communautés.

Pour moi, le crédit communautaire, du moins la façon dont il est compris à la Fondation, c'est d'affirmer que le développement économique n'appartient pas uniquement à la grande entreprise. Ce qui est particulièrement le cas au Québec où l'on sait toute l'importance des PME. C'est donc de se dire comment nous pouvons favoriser et même reconnaître que les personnes en situation de pauvreté ou d'exclusion peuvent devenir des acteurs économiques de plein droit. Ça fait que le microcrédit c'était pour nous un outil puissant et intéressant pour favoriser cette inclusion économique, c'est-à-dire qu'une communauté s'investit dans le développement de sa propre économie. Il y avait donc des pratiques comme cela qui étaient en émergence et on se disait que c'était une bonne chose. (Bordeleau, 2019).

Ainsi, vers 1993-1994, la Fondation a appuyé le démarrage de l'Association communautaire d'emprunt de Montréal (ACEM), qui est aujourd'hui reconnue comme un pionnier du microcrédit au Québec. Par la suite, d'autres dons furent dirigés vers des fonds émergents d'autres régions de la province, que ce soit à Laval, à Québec, à Trois-Rivières, au Saguenay-Lac-Saint-Jean ou à Rimouski. L'objectif de ce soutien financier était de renforcer les capacités des fonds lors des moments clés de leur développement. Ce pouvait être pour permettre l'embauche d'une personne à la direction ou pour leur donner accès à davantage de liquidités et ainsi augmenter leurs capacités de prêts. D'ailleurs, ce besoin de liquidités se faisait d'autant plus sentir pour certains fonds du fait qu'ils n'étaient pas nécessairement éligibles au subventionnement public. Dans cette perspective, la Fondation Béati visait à intervenir auprès de fonds de microcrédit qui n'étaient pas suffisamment développés pour accéder à une aide gouvernementale, mais qui y parviendrait peut-être avec un peu soutien. Le directeur général explique ainsi la situation :

Il y avait de l'argent qui venait du provincial, mais c'était pour soutenir les fonds déjà existants, mais pour les nouveaux fonds en démarrage il n'y avait pas d'argent. Donc nous on est arrivé en soutien afin de pouvoir structurer l'action

et, après une année ou deux de réalisations, essayer qu'ils soient capables de se positionner comme acteurs éligibles auprès du gouvernement. (Bordeleau, 2019)

La Fondation recherchait donc à produire un effet de « *scaling up* » par rapport à de petites institutions en démarrage, à la recherche d'un appui et d'une reconnaissance auprès des pouvoirs publics. Ce soutien pour le développement du microcrédit au Québec témoignait déjà d'une reconnaissance du rôle particulier que pouvaient jouer les fonds de microcrédit et autres IFS pour intervenir en matière de lutte à la pauvreté et d'exclusion sociale et économique.

5.2. Phase 2 : l'officialisation d'un champ d'intervention

Même si les stratégies déployées lors de la première phase nécessitaient peu d'efforts et de ressources de la part de la Fondation, et qu'on ne pouvait pas encore parler « d'une vision large et structurée de l'investissement » (Bordeleau, cité dans Grant-Poitras, 2017, p. 2), le directeur actuel reconnaît que cette posture était porteuse d'une intuition qui a grandement placé le terrain pour un développement consolidé de ce volet d'intervention. C'est réellement au début des années 2000 que des mutations importantes prennent place au sein de la Fondation. Une nouvelle équipe entre en poste et le conseil d'administration s'initie au courant de la finance responsable. Un comité interne de suivi est constitué et on choisit un nouveau gestionnaire de portefeuille. Enfin, une politique d'investissement responsable est mise sur pied, laquelle vient créer un volet « prêt solidaire ».

5.2.1. Le conseil d'administration fait ses classes sur l'ISR

Pour ne pas s'engager aveuglément dans l'univers de la finance responsable et solidaire, et pour que tous les membres du conseil d'administration soient confortables avec cette orientation, une période d'apprentissage avait d'abord été prévue avant

qu'ils aient à se positionner sur l'adoption d'une politique d'ISR. Pour nourrir cette réflexion à l'interne, deux personnes reconnues pour leur expertise en la matière ont été invitées à la Fondation, soit Brenda Plant, une spécialiste au Québec de l'ISR, ainsi que Colette Harvey, conseillère principale en ISR à la Caisse d'économie solidaire. Brenda Plant avait notamment été conviée dans les bureaux de la Fondation pour faire une présentation dans le cadre duquel elle exposait plus en détails en quoi consiste l'ISR, indiquant sa pertinence pour une fondation philanthropique. Lors de cette présentation, elle a mise en lumière deux arguments en faveur de la finance responsable : premièrement que les rendements de l'ISR sont assez similaires à ceux des marchés traditionnels lorsque comparés sur le long terme et, ensuite, qu'une fondation capitalisée garde inexploitée la majeure partie de son capital si celui-ci reste investi de manière classique.

En déployant cet argumentaire, la présentation avait pour objectif de répondre aux préjugés et aux craintes des membres du conseil. Il faut dire qu'à l'époque, le secteur de la FSR était beaucoup moins connu et développé qu'aujourd'hui. Ceci était encore plus vrai du côté francophone où l'offre de services de même que les informations disponibles étaient plus limitées (Plant, 2002). Il y avait donc un problème d'accessibilité à l'information qui venait alimenter l'incertitude et, ce faisant, inhibait les avancées en ce sens.

5.2.2. Adoption d'une première politique d'investissement socialement responsable

Pour mettre au point une vision cohérente et bien articulée de l'investissement, il a été décidé de doter la Fondation d'une première politique d'investissement socialement responsable. Pour le directeur de la Fondation, cela permettait de « mieux baliser nos attentes en termes de gouvernance et d'impact social et environnemental » (Bordeleau, 2019). Pour faciliter la mise en place de cette politique, la Fondation a de nouveau fait appel à l'expertise de Brenda Plant qui a été embauchée en septembre 2006. Son

mandat était d'élaborer une politique d'ISR. Elle a par la suite rejoint l'équipe du conseil d'administration de la Fondation où elle a intégré le comité d'investissement pour veiller à la mise en œuvre des orientations inscrites dans la politique. Finalement adoptée le 22 février 2007, cette politique se déclinait en trois orientations stratégiques.

Premièrement, la politique venait formaliser les orientations de placement auxquels devra répondre le gestionnaire pour que la Fondation puisse « se rapprocher le plus possible des meilleures pratiques de placement responsable » (Béati, 2007, p. 7). Ces « meilleures pratiques » étaient comprises conformément à une tendance qui commençait à s'imposer à l'échelle internationale, celle de l'intégration des principes ESG. Les pratiques d'exclusion financière qui caractérisaient la première phase ont été remplacées par une approche plus positive, axée sur la transformation sociale par l'avancement des pratiques ESG dans les entreprises. Cette nouvelle approche mise plutôt sur l'inclusion financière, avec des choix de placements pouvant contribuer à un développement plus durable. Il s'agissait donc fondamentalement de mettre en œuvre un tamisage positif favorisant soit l'intégration d'entreprises présentant de bons bilans sociaux et environnementaux, soit l'intégration d'entreprises « qui présentent les meilleures dispositions à l'améliorer si celui-ci est manifestement déficitaire » (idem., p. 7). Cette politique avait une visée résolument normative selon le directeur de la Fondation, puisqu'elle établissait une grille de directives à l'intention du gestionnaire afin de l'accompagner et le baliser dans son processus de sélection des titres. Cette grille était constituée d'un ensemble de critères en lien avec des enjeux de RSE et de bonne gouvernance des entreprises. Pour chacun de ces critères, il était indiqué s'il s'agissait d'un critère facultatif, souhaitable ou incontournable aux yeux de la Fondation. Cette façon de faire permettait au gestionnaire d'avoir un cadre de référence pour gérer le portefeuille en tenant compte, autant que faire se peut, des préoccupations extra financières selon des échelons prioritaires.

Deuxièmement, il était aussi établi dans la politique que le gestionnaire a l'obligation d'entreprendre des dialogues avec la direction des entreprises. Cela démontrait une posture plus proactive en aval de l'investissement pour faire avancer des enjeux concrets relativement aux critères ESG. Pour ce faire, la politique prévoyait « l'utilisation du pouvoir des actionnaires pour influencer le comportement de l'entreprise grâce à la communication avec les actionnaires, les propositions des actionnaires, les politiques de vote par procuration et le désinvestissement » (idem., p. 7). Cette dernière mesure était vraiment vue comme une solution de dernier recours, à appliquer uniquement dans le cas où « les démarches ont été infructueuses et que leur poursuite ne laisse entrevoir aucune perspective d'avancement » (idem., p. 9). Cet engagement signifie que le gestionnaire devra démontrer qu'il possède l'expertise et les capacités pour représenter la Fondation auprès des sociétés et de fournir les preuves de l'avancement de ses dossiers quant à l'amélioration des pratiques.

Troisièmement, la politique prévoyait qu'une petite part de l'actif, soit jusqu'à concurrence de 1 %, serait placée dans un fonds entièrement dédié à des prêts solidaires. Même si ce montant restait marginal par rapport à l'ensemble des autres classes d'actifs – la répartition prévoyait d'investir 59,5 % des actifs dans le marché boursier, contre 39,5 % dans les revenus fixes –, reste que l'investissement solidaire devenait une catégorie officielle dans la composition du portefeuille. Ces décisions représentaient « un saut qualitatif » selon l'actuel directeur de la Fondation (Bordeleau, cité dans Grant-Poitras, 2017). En effet, en instituant cette nouvelle catégorie d'actifs, la politique venait doter l'organisation d'une définition particulièrement intéressante de l'investissement solidaire, lequel était compris comme un investissement « dans le cadre duquel l'argent est investi dans des projets de développement communautaire ou des micro entreprises qui contribuent à la croissance et au bien-être de communautés particulières » (Béati, 2007, p. 3). Dans cette perspective, le principe guidant les investissements solidaires était « d'enrayer la saignée de capitaux et de revenus qui affaiblit les communautés les plus pauvres (idem., p. 3). Pour y arriver, le fonds

d'investissement solidaire offrait des prêts à taux préférentiels et privilège des ententes directes avec des fonds d'investissement solidaire (Fondation Béati, 2009, p. 9).

5.2.3. Création du comité d'investissement

Cette nouvelle gestion financière, beaucoup plus complexe à gérer de par l'articulation entre performance financière et sociétale, a exigé une reconfiguration de la structure de gouvernance à la Fondation. Depuis 1991, une seule et même personne⁴⁵ du conseil d'administration était chargée de la gestion des finances, cette responsabilité est désormais transférée au comité d'investissement. Le comité investissement est alors composé du directeur général ainsi que deux membres du conseil d'administration. De plus, s'ils en ressentent le besoin, les membres du comité peuvent faire appel à une personne ressource externe ayant de l'expertise en ISR pour prendre part à ses activités (idem., p. 10). Ce comité a pour fonction de mettre en application les orientations générales adoptées par le conseil d'administration en matière d'investissement. Il doit aussi lui présenter des recommandations en ce qui a trait aux modifications à apporter à la stratégie d'investissement et l'informer trois fois par année sur le bilan des résultats financiers (Béati, 2009). Enfin, ce comité sert aussi d'interface entre le conseil d'administration et le gestionnaire (Boily, 2014).

5.2.4. Transfert des actifs chez Bâtirente

Une fois la politique d'ISR adoptée, il était nécessaire de trouver un gestionnaire capable d'appliquer une sélection des titres fondés sur les critères ESG, et, surtout, de mener les démarches auprès des directions d'entreprises pour faire évoluer les pratiques vers une plus grande responsabilité. Or, à la Fondation Béati, on mettait

⁴⁵ Il s'agit de Yvon Monette, qui siège encore aujourd'hui sur le CA de la Fondation Béati, ce qui en fait la seule personne de l'équipe fondatrice toujours en poste (Berthiaume et Lefèvre, 2016).

sérieusement en doute la capacité réelle de la financière Banque Nationale – avec qui l’organisation faisait affaire depuis le tout début – à satisfaire les exigences extra financières indiquées dans leur nouvelle politique.

Suite à un appel de propositions où cinq candidats potentiels ont été retenus, c’est finalement sur la firme Bâtirente⁴⁶ que le choix de la Fondation s’est arrêté. En plus d’être reconnu comme un précurseur au Québec en ce qui a trait à l’intégration des principes ESG dans les modalités d’investissements, la grande « valeur ajoutée » de ce gestionnaire était qu’il offre un service d’engagement actionnarial. Une personne était engagée à temps plein afin d’établir des dialogues avec les entreprises pour les inciter à améliorer leurs pratiques, conformément aux principes ESG. L’utilisation d’une stratégie d’ISR, qui agit de façon tout à fait complémentaire au tamisage positif, est vraiment ce qui a été déterminant dans le choix de ce nouveau gestionnaire. L’actif de la Fondation Béati a été transféré chez Bâtirente en mai 2007.

L’actif de la Fondation Béati a signifié un changement non négligeable pour Bâtirente. En effet, ce partenariat représentait une opportunité de diversifier une clientèle traditionnellement composée par des épargnants, et non pas par des investisseurs institutionnels. Il y avait donc une volonté, pour Bâtirente, de tirer avantage de cette relation d’affaires afin de développer une expertise qui lui permettrait d’attirer d’autres investisseurs institutionnels potentiels (Bordeleau, 2019). L’arrivée de la Fondation Béati avait donc coïncidé avec une volonté de s’ouvrir à de nouveaux marchés. « Ils ont ouvert un bureau dans la foulée de Béati, indique M. Bordeleau (2019), parce que c’est comme si l’opportunité de faire affaire avec Béati était une occasion de

⁴⁶ Bâtirente est un régime de retraite fondé à l’initiative de la CSN en 1987. Il gère l’épargne de 21000 travailleurs, issus de 300 syndicats. Bâtirente a commencé à appliquer les principes ESG dans ses modalités de gestion dès 2005, et est devenu signataire des Principes de l’investissement responsable des Nations Unies l’année suivante, soit en 2006 (Bâtirente, en ligne). Ce régime de retraite se présente comme un pionnier au Québec en matière d’investissement responsable. Il s’agit de l’un des premiers régimes de retraite à se doter d’une ligne de conduite claire en la matière, qui s’appuie sur les plus hauts standards internationalement reconnus.

développer un nouveau secteur d'affaires : le secteur institutionnel ».

5.2.5. Les premières expériences dans la finance solidaire

Un peu avant que l'investissement solidaire devienne une classe d'actifs inscrite dans une politique d'investissement auquel des objectifs clairs sont attachés, la Fondation avait déjà tenté un premier projet-pilote d'investissement dans une institution de microcrédit. En 2002, un prêt de 35 000\$ était consenti à l'ACEM, le fonds de crédits communautaires montréalais dont elle avait soutenu le démarrage quelques années plus tôt à l'aide de subventions. Suite à l'adoption de la politique d'investissement de 2007, d'autres ententes sont alors signées avec des fonds de crédit communautaire tels que Micro-crédit KRTB, les Accorderies de Montréal-Nord et d'Hochelaga-Maisonneuve, de même qu'avec des réseaux communautaires comme la Fédération des femmes du Québec (Boily, 2014). Dans cette première séquence de développement de son volet « prêt solidaire », la priorité est essentiellement accordée au réseau des fonds de crédits communautaires et autres fonds d'investissement, l'objectif étant de les aider à s'enraciner au sein des collectivités qu'ils soutiennent. Comme le souligne Boily (2014, p. 75) : « il est envisagé que ces organisations acquièrent une plus grande marge de manœuvre et financent à leur tour des projets dans des communautés qui veulent se prendre en charge, avec la participation des gens du milieu ».

5.3. Phase 3 : l'amplification de l'impact au sein de l'écosystème

À partir de 2010, commence à se dessiner une nouvelle phase, laquelle se caractérise par la volonté de développer une posture qui maximiserait l'impact de la Fondation Béati au sein de l'écosystème de la FSR. Cette phase se décline à deux niveaux. Premièrement, l'investissement solidaire devient la stratégie de FSR de prédilection pour faire avancer la mission sociale de la Fondation. Suite aux premiers

investissements solidaires, l'organisation décide d'augmenter son engagement à un niveau beaucoup plus ambitieux que la cible de 1 % établie dans sa première politique d'investissement responsable. En effet, lors de la planification stratégique menée au cours de l'année 2012, est exprimé l'intention de faire passer cette cible à 10 % de son portefeuille. Il devient clair, comme l'explique Boily, que l'économie solidaire est véritablement perçue comme un « mécanisme favorable au développement des communautés et à l'implication active et au renforcement du pouvoir d'action d'individus en situation de pauvreté et d'exclusion » (2014, p. 56). À ce jour, la Fondation n'est toujours pas parvenue à atteindre sa cible de 10 % – les investissements solidaires représentant actuellement entre 7 et 8 % des actifs. Cependant sont expérimentées une vaste gamme de modalités d'investissement solidaire qui lui permettent de s'en rapprocher progressivement.

Ensuite, cette phase s'exprime à un second niveau via l'intention d'exercer une influence qui va au-delà de l'impact des investissements à proprement parler. Consciente des limites imposées par la taille restreinte de son portefeuille, la Fondation en est venue à développer une posture proactive au sein de l'écosystème dans le but d'influencer les pratiques des autres acteurs, notamment les gestionnaires de portefeuilles de placements ainsi que les investisseurs institutionnels. En assumant ainsi un « rôle d'influence » (Grant-Poitras, 2017), la Fondation souhaite, en sus de ses propres stratégies de placements responsable et d'investissements solidaires, contribuer à la croissance de ce mouvement financier.

5.3.1. L'arrivée des actifs de la Fondation Marie-Valérie

En 2010, l'intégration du capital de la Fondation Marie-Valérie a permis d'accélérer le déploiement à plus grande échelle de la stratégie d'investissement solidaire de la Fondation Béati. La raison étant qu'en accueillant ce capital, a été créé le fonds Marie-Valérie, lequel rend possible des investissements réservés au secteur québécois du

logement social et communautaire. À noter, une part substantielle des actifs intégrés pour la constitution de ce fonds, soit un peu plus de 300 000 dollars, était déjà investie de cette façon. En intégrant le fonds Marie-Valérie, ce nouveau portefeuille assurait trois investissements solidaires d'importance pour la Fondation Béati : soit 131 000\$ pour la Société d'habitation populaire de l'Est de Montréal (SHAPPEM), 67 500\$ pour la Société d'amélioration de Pointe-Saint-Charles (SOCAM) et 102 500\$ pour Interloge Centre-Sud (document interne en date de 2013, cité dans Boily, 2014, p. 60). Ces trois investissements ont eu pour effet de faire grimper rapidement à 3,5 % la part des actifs de la Fondation Béati en finance solidaire.

5.3.2. Adapter l'organisation à ses nouvelles ambitions

Pour travailler à l'atteinte de la nouvelle cible de 10% en matière d'investissement socialement responsable, plusieurs éléments devaient être pris en compte : « il fallait formaliser des affaires, définir les règles, se donner des critères, créer un comité ; parce qu'on se disait que les projets vont arriver et qu'on ne possède pas nécessairement l'expertise » (Bordeleau, 2019). Une mise à niveau organisationnelle était nécessaire pour doter la Fondation des moyens requis. Quelques adaptations organisationnelles ont ainsi été réalisées.

Une première chose a été d'embaucher à temps partiel Denis Missud comme conseiller en finance solidaire. Le travail du conseiller consistait autant à évaluer les demandes qu'à accompagner les organisations bénéficiaires. Une seconde étape a été de mettre sur pied un comité d'investissement solidaire, lequel s'est ajouté au comité d'investissement, alors renommé : comité des finances. Puisque les stratégies de FSR vont en se complexifiant, l'objectif est alors de favoriser une meilleure division du travail entre les deux comités. Bien qu'il agisse sous la supervision du comité des finances, c'est désormais au comité d'investissement solidaire à qui il revient la gestion quotidienne des investissements solidaires. Créé à l'automne 2013, le comité

d'investissement solidaire est composé de deux membres cooptés de l'extérieur, un membre du conseil d'administration et le directeur général (Fondation Béati, 2014). Le mandat de ce comité consiste, dans un premier temps, à veiller à l'implantation des stratégies en matière d'investissement solidaire. Cela exige, entre autres, de collaborer à la mise en place des conditions et des outils préalables en ce qui a trait à la sélection et à l'évaluation des projets. Partant de là, il doit recommander au conseil d'administration les projets retenus sur la base d'analyses qui tiennent compte simultanément de l'impact social et des risques financiers (Boily, 2014). La seconde partie du mandat du comité est celle de l'opérationnalisation des projets, laquelle est accomplie en aval de l'appel de propositions.

Enfin, mentionnons l'adoption, en 2014, par le conseil d'administration, de « Règles et procédures » qui balisent le déploiement de l'investissement solidaire au sein de la Fondation. Ce document a formalisé la nouvelle cible à atteindre, voulant que 10% du portefeuille soit dédié à l'investissement solidaire d'ici 2017. Dans ce document étaient aussi rendues explicite les principes directeurs à appliquer, en plus de circonscrire les types de prêts que comptait offrir la Fondation. Bref, ce document a institué un plan de travail structuré pour assurer le développement de ce volet d'investissement, au même titre que le faisait la Politique d'investissement socialement responsable pour les orientations de placements et les approches au niveau de l'activisme actionnarial.

5.3.3. Favoriser des collaborations avec les acteurs de la finance solidaire

Suite à l'adoption de cette feuille de procédures en matière d'investissement solidaire, des démarches ont été entreprises pour renforcer la présence de la Fondation dans l'écosystème québécois de la finance solidaire. Dès 2014, le comité investissement solidaire exprime son intention de faire connaître les nouvelles orientations et « explorer les possibilités de collaboration avec des acteurs de la finance solidaire (fondations, Caisse d'économie solidaire, Fiducie du chantier de l'économie sociale) »

(Béati, 2015, p. 15). En novembre 2014 est transmis un communiqué aux acteurs de la finance solidaire, ce qui a conduit, par la suite, à la tenue de rencontres avec certains d'entre eux afin d'évaluer certaines opportunités de collaboration (idem., p. 15). Dans le même esprit, un appel de proposition a été lancé via le Regroupement québécois du crédit communautaire (aujourd'hui, Microentreprendre) (idem., p. 15). Le directeur partageait cette préoccupation de s'adapter aux façons de faire existantes dans le but de consolider les pratiques existantes.

On ne voulait pas faire les choses seul, mais s'inscrire dans le mouvement de la finance solidaire. Pour nous c'était normal d'aller vers les acteurs pour demander comment nous pourrions travailler ensemble, mais aussi comment on peut renforcer sans se substituer aux acteurs de la finance solidaire. Bien sûr il y avait un objectif de partager le risque, mais, au-delà de ça, c'était clair qu'on ne pouvait pas comprendre l'action de Béati à l'extérieure de l'écosystème de la finance solidaire. On voulait au contraire s'inscrire comme un acteur dans cette mouvance-là qui pouvait peut-être jouer un rôle particulier. (Bordeleau, 2019)

Cette intention de collaborer avec des organisations de la finance solidaire bien instituées a déterminé le choix des outils financiers à utiliser par la Fondation. C'est ce qui explique que la garantie de prêt s'est avérée un outil fort apprécié par la Fondation Béati. En effet, la garantie de prêt, qui consiste tout simplement à se porter endosseur d'un prêt en cas de défaut de paiement, épouse tout à fait cette philosophie. Elle permet à des investisseurs institutionnels d'assouplir leurs critères d'émission de prêts, puisque les risques de pertes financières sont désormais assumés en partie par le partenaire financier. C'est exactement ce que fait la Fondation Béati avec le Réseau de l'investissement social du Québec (RISQ) pour permettre à cet investisseur d'impact de s'aventurer dans le financement de projets que ses procédures internes de gestion de risque ne lui auraient pas permis. Il s'agit de lui donner les capacités de financer une plus grande palette de projets en matière de prise de risque. De cette façon, la Fondation travaille à sa mission d'inclusion financière en donnant accès au capital pour des populations et des individus qui, autrement, aurait été exclus par l'institution.

En ce qui a trait aux autres types de prêts utilisés par la Fondation, mais de façon plus marginale, il y a aussi de la garantie de marge de crédit. La garantie de marge de crédit a pour objectif d'inciter les institutions financières à offrir des marges de crédit, alors qu'elles s'y refusent de plus en plus étant donné les coûts et les risques encourus. Nombre d'OBNL peuvent se retrouver dans des situations où ces organisations doivent avoir accès à des liquidités pour maintenir leurs activités. « Il y en a de plus en plus qui sont confrontés à des problèmes de *cash-flow*, de liquidité » explique M. Bordeleau (2019). C'est à ce besoin que vient répondre la marge de crédit. Une fondation peut dès lors intervenir pour garantir les pertes en cas de mauvaise créance et inciter les institutions financières à offrir ce produit aux organismes nécessiteux. C'est ce qu'a fait une fois ou deux la Fondation Béati en partenariat avec la Caisse d'économie solidaire. Ceci dit, cette pratique n'a pas été outre mesure développée par la Fondation. « On se dit qu'il y a quelque chose à retravailler, parce ça je trouve que c'est un enjeu important, on le voit auprès des groupes » constate M. Bordeleau (2019).

En terminant, même si on reconnaît que la création d'un comité d'investissement solidaire, de même que l'embauche d'un responsable de la finance solidaire, ont grandement permis à la Fondation de mieux se positionner au sein de ce secteur, il est considéré encore insuffisant le nombre de demandes qui parviennent à la Fondation afin d'investir dans de nouveaux projets d'investissement solidaire. Pour expliquer cette difficulté, est évoqué le contexte politique.

Nous aurions aimé augmenter de façon plus significative nos investissements dans le champ de l'économie sociale durant la dernière année [2015-2016]. Cependant, un contexte difficile (la fermeture entre autres, des CLD ainsi que des CDEC) peut cependant expliquer la difficulté que nous avons eue à identifier de bons projets, à orientation proche des valeurs de la Fondation, dans lesquels investir. (Fondation Béati, 2016, p. 6)

Ce constat sera répété l'année suivante concernant la difficulté causée par la perte de relais important dans le secteur qui « permettaient de lier les promoteurs de projets à des investisseurs comme la Fondation Béati » (Fondation Béat, 2017, p. 6). Cela n'empêche qu'on observe, malgré tout, une hausse appréciable des investissements solidaires : la Fondation a appuyé un total de huit projets d'économie sociale pour l'année 2016-2017 (idem.), et a reçu et analysé dix nouvelles demandes au cours de l'année 2017-2018, dont sept ont été soumises au Comité d'investissement solidaire (Fondation Béati, 2018). De ces sept projets, six seront finalement financés. Fait intéressant, seulement deux d'entre eux ont été faits sous la forme d'une garantie de prêt en collaboration avec le RISQ, tandis que les quatre autres demandes correspondaient à des investissements directs (idem.). Dans les dernières années, la Fondation commence ainsi à réaliser individuellement ses projets de prêt solidaire, c'est-à-dire sans l'aide d'une IFS intermédiaire.

5.3.4. La synergie du don et du prêt, une approche en consolidation

Ayant développé une certaine assurance en matière d'investissement solidaire, la Fondation aspire maintenant à diversifier ses pratiques en développant une démarche de plus en plus autonome. Pour ce faire, elle ne passe plus exclusivement par des intermédiaires pour implémenter ses stratégies d'investissement solidaire, mais en réalise de plus en plus de son propre gré en prêtant directement aux organismes. Or, pour faciliter le développement de cette pratique, la Fondation consent ses prêts exclusivement aux organismes qui font partie de « la famille Béati », c'est-à-dire des organismes qui reçoivent des subventions ou en ont déjà reçues par le passé (Missud, 2019). Cette façon de faire allège le travail d'évaluation, mais pose tout de même des questionnements à l'interne en ce qui a trait à la coordination des diverses modalités d'intervention entre elles (subventions, prêts, accompagnement).

Dans ses efforts de réflexion, le comité investissement en est ainsi venu à raffiner l'idée comme quoi l'utilisation simultanée des subventions et des prêts dans le cadre d'un même projet peut produire une action synergique. Le directeur général explique ainsi l'effet multiplicateur que cela peut avoir au niveau du soutien apporté à des projets.

C'est comme si on avait deux leviers pour faire avancer les choses. C'est-à-dire que, quand je prête, ça sécurise mon don et ça permet d'aller plus loin ; tandis que mon don sécurise mon investissement. Tout ça se renforce et ça permet même au projet d'évoluer dans de meilleures conditions. Quelque part, ce sont des leviers que nous avons comme fondation et que très peu d'acteurs de la finance solidaire possèdent ; eux ils n'ont que du prêt ou que du don, mais nous on peut utiliser deux leviers, ce qui nous permet d'avoir une capacité d'action souvent plus fine et à valeur ajoutée par rapport aux autres acteurs. (Bordeleau, 2019)

Pour le moment, ce type d'intervention à double levier combinant de façon stratégique subventions et prêts correspond à une approche encore embryonnaire. N'empêche que l'organisation y voit beaucoup de potentiel et souhaite explorer cette avenue dans un avenir rapproché. Pour les planifications stratégiques à venir, l'expérimentation à plus grande échelle de cette pratique sera sérieusement discutée, notamment pour revoir la coordination des actions entre les parties prenantes. Une certaine cohérence entre les interventions doit être réfléchie pour assurer une complémentarité du volet philanthropique avec celui de l'investissement solidaire ; l'idée étant que les effets de l'un et l'autre se cumulent, non pas que le don serve à rembourser le prêt par exemple. C'est ce que le directeur de Béati explique en donnant en exemple le Café Baobab⁴⁷, un café communautaire situé dans un quartier dévitalisé de la ville de Sherbrooke. La Fondation avait d'abord soutenu le projet avec une subvention de l'ordre de 27 000\$ lors de sa phase de démarrage, pour ensuite les appuyer avec un prêt quelques années plus tard. Pour l'organisme aidé, cette façon de faire où dons et prêts s'alternent assure

⁴⁷ Ce café à but non lucratif est un moyen d'autofinancement pour l'Accorderie de Sherbrooke, auquel sont transférés tous les profits. Celui-ci se définit comme un projet d'économie sociale dont l'objectif est d'offrir un endroit accessible et rassembleur, offrant « un menu santé, gourmand et très abordable ». (<https://baobabcafe.ca/a-propos-de/>)

une sécurité financière qu’aucune autre institution financière plus classique ne pourrait leur offrir (Bordeleau, 2019).

Un autre exemple intéressant provient du soutien apporté au Bâtiment 7 à Pointe-Saint-Charles, un projet citoyen dont la Fondation est le plus ancien partenaire philanthropique. La Fondation avait soutenu très tôt le développement du Bâtiment 7 à l’aide de subventions, avant même que le projet soit opérationnel. Arrivé à un moment charnière dans l’évolution du projet, les acteurs du Collectif 7 à Nous devaient se porter acquéreurs de l’édifice en question. Or, ils n’arrivaient pas à obtenir l’argent manquant, pour la raison un peu stupide qu’ils ne possédaient aucun actif et n’avaient, de ce fait, rien à garantir. La Fondation Béati a donc décidé de faire ce qu’aucun autre financier traditionnel n’aurait fait, soit prêter la somme demandée sans exiger de garantie⁴⁸. Un prêt de 35 000\$ a donc été consenti pour permettre de boucler les finances et régler ces questions administratives en leur permettant de devenir propriétaire. A ainsi été évité un blocage dans une phase clé du développement du projet, soit celle de sa mise en activité par l’acquisition légale du bâtiment.

5.3.5. Détérioration du lien d’affaire avec Bâtirente

Cette volonté d’amener ses stratégies à un stade supérieur en influençant les pratiques des autres acteurs de la FSR a d’abord émergé lors du partenariat avec Bâtirente, dès les premières expériences de la Fondation en matière d’activisme actionnarial. En voulant explorer cette avenue plus engagée de l’investissement, la Fondation Béati s’était dotée d’objectifs clairs quant à l’amélioration de la responsabilité sociale des entreprises. Cependant, il a vite été constaté que le service d’engagement actionnarial offert par le gestionnaire n’était pas nécessairement adapté pour permettre l’atteinte de ces objectifs. En travaillant avec Bâtirente, la Fondation se trouvait limitée dans ses

⁴⁸ En fait, tous les prêts solidaires émis par la Fondation Béati sont des prêts sans garantie.

capacités d'action pour mener le travail de dialogue auprès d'entreprises en fonction de ses propres standards.

Le problème provenait du fait que la Fondation Béati était à cette époque le premier investisseur institutionnel à se joindre à Bâtirente ; l'ensemble de la clientèle étant composé de particuliers qui cotisaient en vue de leur retraite. Or, le directeur avait réalisé que les attentes de la Fondation envers le gestionnaire étaient beaucoup plus grandes que celles des actionnaires de Bâtirente. Les cotisants, *a contrario* de la Fondation, ne poursuivent pas une mission sociale clairement définie, inscrite dans une politique d'investissement dont le gestionnaire est appelé à respecter et mettre en application. « Nous étions curieux et intéressés de savoir concrètement comment ils géraient nos affaires, où ils investissaient, quels moyens ils se donnaient pour appliquer la politique de Bâtirente », explique M. Bordeleau (2019). Cela a fini par créer des tensions quant aux redditions de compte attendues de la part de la Fondation. On finit alors par prendre conscience à la Fondation Béati qu'on ne peut se permettre de déléguer la responsabilité au gestionnaire, mais assurer un suivi et se montrer exigeant (idem.). Il s'agissait d'améliorer la rigueur des pratiques d'activisme actionnarial du gestionnaire en exerçant sur celui-ci ce qu'on pourrait appeler un activisme managérial. En dépit des pressions exercées, le comité des finances en vient à exprimer son insatisfaction par rapport à la capacité de Bâtirente de réaliser les objectifs que la Fondation s'est donnés. Dans le rapport d'activités datant de 2014-2015, on peut lire.

Le comité des finances a continué à assurer le suivi de nos actifs auprès de Bâtirente. Les résultats de Bâtirente ont été en dessous des cibles fixées par notre politique pour la première fois depuis le transfert de nos actifs chez eux en 2008. Le dialogue entrepris avec Bâtirente afin de trouver des stratégies qui permettent d'atteindre les objectifs de placements que nous nous sommes fixés n'aura pas donné les fruits escomptés. Malgré un engagement à tenir compte des besoins d'investisseurs institutionnels comme la Fondation Béati dans son exercice de révision de ses stratégies de placement, Bâtirente n'aura pas intégré ces variables au travail qu'elle a réalisé en collaboration avec la firme Aeon. La Fondation Béati a profité de l'AGA de Bâtirente pour l'interpeller sur cette question.

(Fondation Béati, 2015, p. 17)

À cela s'ajoute qu'en déléguant l'activisme au gestionnaire, on s'aperçoit assez rapidement de la marge de liberté restreinte dont dispose personnellement la Fondation pour travailler sur des enjeux spécifiques avec les entreprises dans lesquelles elle investit. Une autre contrainte, de nature davantage structurelle, était occasionnée par le mode de sélection des titres financiers utilisé par le gestionnaire. Le problème étant qu'il répartit le capital sous gestion en grande partie au sein de fonds communs de placement. En agissant ainsi, l'investisseur se retrouve dans une situation où il ne possède plus d'actions en propre, et n'est donc plus le propriétaire reconnu des titres. Comme actionnaire, il lui devient par conséquent impossible d'intervenir en son nom auprès d'entreprises, que ce soit par le dépôt de propositions d'actionnaires ou par l'organisation de rencontre avec la direction pour amorcer des dialogues. Pour qu'il puisse en être autrement, M. Bordeleau explique que l'investisseur doit posséder ce qu'il appelle des « actions ségréguées », c'est-à-dire des actions qui ne sont pas détenues par l'intermédiaire de fonds communs de placement. Se développait ainsi un sentiment que la Fondation sacrifiait sa liberté d'action en déléguant cette pratique au gestionnaire.

5.3.6. La Fondation Béati intègre le RRSE

À la fin des années 1990, la Fondation Béati avait été approchée par le Regroupement pour la responsabilité sociale des entreprises (RRSE), « un regroupement de communautés religieuses, d'organismes et d'individus dont le but est de promouvoir la responsabilité sociale des entreprises par l'actionnariat engagé » (RRSE, en ligne). Lors du moment de la création du regroupement en 1998, les congrégations religieuses, qui portaient cette initiative, étaient à la recherche d'appuis pour convaincre leurs collègues des autres congrégations du bienfondé de mettre en place un tel réseau d'actionnaires engagés. À cette époque, la Fondation Béati n'avait pas encore mis sur pied sa politique

d'ISR. Elle s'était donc montrée favorable à la création du RRSE, sans toutefois y adhérer à titre de membre.

C'est en 2009 que la Fondation décide finalement d'intégrer le RRSE. En y devenant membre, plusieurs possibilités se sont ouvertes à la Fondation. En parallèle de l'engagement déjà accompli par le gestionnaire, l'implication dans ce réseau d'investisseurs permet fondamentalement de développer une autonomie quant à l'élaboration des stratégies de dialogue avec les entreprises. Cela est facilité grâce à l'approche collaborative développée avec les autres investisseurs membres du rassemblement. Pour ce faire, les membres du RRSE se réunissent deux fois par année, tandis que des groupes de travail permanents sont constitués autour de thématiques précises pour assurer la progression des stratégies d'engagement. M. Bordeleau illustre ainsi le fonctionnement du RRSE à l'aide d'un cas concret :

Au RRSE, on avait développé plusieurs comités de travail. Il y avait un comité énergie, un comité mine, un comité contre la traite humaine. Par exemple, si on prend le comité mine, il était chargé de vérifier les activités des compagnies minières au Québec ou ailleurs dans le monde pour voir ce qui se passe, et tenter de soulever des enjeux liés à l'extraction, soit ici ou ailleurs. Par exemple, à l'époque, il y avait toute la question avec la mine Osisko à Malartic. Donc le comité mine avait établi qu'il fallait aller là, qu'il y avait de l'intervention à faire auprès de Osisko. Par après, nous devons regarder entre nous si des membres avaient des actifs dans cette compagnie et si, ensemble, nous pouvions en rassembler suffisamment pour pouvoir y aller comme actionnaire. [...] Dans ce cas-là, on demande donc aux membres du RRSE qui sont investis chez Osisko s'ils sont prêts à donner une délégation au comité pour lui donner droit d'agir en leur nom. (Bordeleau, 2019)

Ce mode de fonctionnement permet de faire plusieurs choses. Premièrement, la rencontre de plusieurs investisseurs disposant chacun de portefeuilles différemment constitués quant aux titres détenus, permet d'atteindre un plus large éventail d'entreprises. En effet, il suffit qu'un des membres du rassemblement soit investi au sein d'une entreprise donnée afin qu'un des comités compétents puisse être délégué

pour la mise en œuvre d'un dialogue avec celle-ci. En tant que membre du RRSE, la Fondation Béati est ainsi en mesure d'amorcer une stratégie d'activisme actionnarial auprès d'une entreprise, pour autant qu'au moins un autre membre du rassemblement en possède suffisamment d'actions et que les autres membres se mettent d'accord quant à la pertinence d'intervenir. Mais ce n'est pas tout. En plus d'élargir considérablement les possibilités de dialogues, le RRSE ouvre un espace de réflexion collective, dans lequel s'exerce un travail de recherche et d'identification des enjeux par l'intermédiaire des comités de travail. Et par les échanges et les discussions entre les membres, les rencontres du RRSE sont aussi une opportunité de concevoir collectivement les stratégies de dialogue. Il est important de noter que la Fondation Béati apportait une contribution particulière au sein du Rassemblement du fait qu'elle n'est pas une congrégation religieuse. Selon le directeur, la Fondation Béati participait notamment à la dynamisation des activités du Rassemblement, dans un contexte où les congrégations religieuses sont vieillissantes et que leur engagement envers celui-ci est en perte de vitesse (Bordeleau, 2019).

5.3.7. La mise sur pied du « fonds d'intervention du RRSE »

Dans sa quête pour libérer les potentialités de l'activisme actionnarial, le RRSE en est venu à mettre en place une innovation sociale et financière fort intéressante. Il s'agit de la constitution du « Fonds d'intervention du RRSE », lequel avait pour unique but d'investir auprès d'entreprises au sein desquelles aucun des membres n'était actionnaire. Dès lors, advenant le cas où un comité de travail identifiait un enjeu important chez une entreprise quelconque, ce fonds pouvait permettre d'acheter le nombre minimum d'actions pour pouvoir se présenter aux assemblées d'actionnaires et dialoguer avec la direction. L'idée de mettre sur un pied un tel fonds était survenue suite à l'annonce faite par des entreprises comme Pétrolia qui avaient révélé son intérêt de développer des projets d'exploitation du gaz de schiste en Gaspésie et à l'île d'Anticosti. Le Comité « mines », dont le mandat était de se pencher sur les enjeux liés

au développement de l'industrie extractiviste, avait alors levé un drapeau rouge, mais aucun des membres ne possédait d'actions de Pétrolia pour intervenir, d'où la pertinence du fonds indique M. Bordeleau (2019).

Alors nous avons créé un fonds où tout le monde avait cotisé, en mettant entre 1000\$ et 5000\$, pour un total de 30 000\$. Alors ensemble on allait acheter des titres, des actifs pour être capable d'avoir la capacité de rentrer en relation. Il s'agissait donc d'actions vraiment ciblées. Mais là nous n'avions pas d'objectifs en matière de rendement ; l'objectif c'était juste de pouvoir se donner un levier pour pouvoir agir ensemble auprès des entreprises en question. Par exemple, je reviens avec Pétrolia avec la question du forage et la question du consentement libre, préalable et éclairé des communautés qui est un concept en investissement, mais aussi la question aussi de l'acceptabilité sociale, on se disait qu'il faut absolument entrer en dialogue avec Pétrolia. Mais il nous fallait d'abord des actions. À ce moment-là, c'est le fonds qui a acheté un bloc d'actions pour être en mesure d'intervenir et c'est donc le RRSE qui agit en tant qu'actionnaire.

Le RSSE a par la suite répété ce type d'intervention à partir de ce Fonds. Il l'a fait auprès d'entreprises, comme Westjet, par exemple, où les membres ont investi pour inviter l'entreprise à faire de la sensibilisation par rapport aux problèmes d'exploitation sexuelle provoqué entre autres par l'industrie touristique dans certains pays asiatiques comme la Thaïlande. L'objectif ici était d'amener la compagnie à se percevoir comme faisant partie de l'équation dans la production de ce fléau humain, en raison des touristes qu'elle transporte en direction de ces pays. En somme, ce Fonds offre une marge de manœuvre qui permet au Rassemblement de répondre rapidement aux besoins identifiés par les comités à propos d'enjeux éthiques précis que soulèvent les activités de certaines entreprises.

5.3.8. Participation indirecte à la création de l'entreprise Æquo

Avec les années, tel que mentionné précédemment, le pouvoir d'action du Rassemblement s'est trouvé affecté par le déclin démographique observé au sein des congrégations religieuses. Face à cette réalité démographique, un partenariat a été

convenu avec Bâtirente pour mettre sur pied l'entreprise Æquo, une entreprise dont le but est d'offrir un service d'engagement actionnarial pour des investisseurs ou des gestionnaires de portefeuilles. Bâtirente et le Rassemblement sont devenus coactionnaires d'Æquo en 2016. Jacques Bordeleau interprète la création de cette entreprise comme une succession au Rassemblement, qui vit déjà une phase de déclin et qui est, éventuellement, peut-être même appelé à disparaître.

La vision qui présidait à la création d'Æquo était de pérenniser cette pratique chère au Rassemblement, voire même d'arriver à l'étendre à d'autres investisseurs, qu'ils soient religieux ou laïcs. En effet, l'arrivée de cette entreprise, qui venait externaliser les pratiques d'activisme actionnarial auprès d'une équipe de professionnels qualifiés en la matière, avait pour effet de rendre cette stratégie d'ISR accessible à tout investisseur institutionnel, peu importe que son gestionnaire ait un souci réel pour la responsabilité sociale des entreprises ou non. Puisque les services d'Æquo peuvent être achetés par tout gestionnaire, elle vient ainsi répondre aux objections que pouvaient évoquer certains investisseurs, comme quoi l'activisme actionnarial était compliqué à mettre en œuvre et que le marché n'offrait guère de services en ce sens.

Le directeur de la Fondation admet cependant que la fondation a joué un rôle plutôt effacé dans le processus de création de l'entreprise Æquo. Si elle a appuyé cette initiative, elle y était peu associée. Son apport a surtout consisté à persuader les autres membres du RRSE quant au bienfondé d'externaliser cette pratique, notamment lorsque ceux-ci craignaient que la création d'une telle entreprise ait pour conséquence de fragiliser le travail fait par les membres du Rassemblement. La Fondation Béati faisait donc partie des membres qui se portaient à la défense de cette initiative, sans pour autant consacrer du temps directement à la création de l'entreprise.

5.3.9. Un second transfert de l'actif, une décision inusitée

En 2016, la Fondation a décidé de revoir profondément son approche en matière de pressions sur le gestionnaire : elle fait volte-face et transfère ses actifs chez un autre gestionnaire. Pour la raison évoquée précédemment, soit les difficultés en matière de reddition de comptes, le Comité des finances considérait de plus en plus difficile d'atteindre les objectifs visés en matière d'engagement actionnarial. De plus, quand la Fondation Béati avait rejoint Bâtirente, c'était dans la perspective que cette organisation mette sur pied un volet institutionnel pour attirer une clientèle d'investisseurs institutionnels et être en mesure de répondre aux besoins extra financiers que peut exprimer cette catégorie d'investisseurs. Le directeur de la Fondation raconte qu'il n'avait pas eu le sentiment que Bâtirente était parvenu à développer cette offre de service pour arriver à répondre aux besoins particuliers que peut exprimer une fondation philanthropique.

Dans ce contexte, forte de l'expérience cumulée au cours de ce partenariat, lequel a duré une dizaine d'années, la Fondation Béati a cru bon de revoir cette relation et de penser à une stratégie différente pour faire avancer autrement les principes de la finance responsable au sein de la sphère financière canadienne. L'aboutissement de cette réflexion a mené au transfert de l'ensemble des actifs chez Jarlowski Fraser Ltd⁴⁹, réputé comme étant un gestionnaire de portefeuilles très classique. L'idée derrière cette nouvelle stratégie était d'influencer un joueur majeur mais conventionnel de la sphère financière pour l'amener à épouser le mouvement de l'investissement responsable.

Il faut dire qu'il y avait quelque chose d'audacieux dans cette décision pour la raison qu'il ne s'agissait pas seulement de briser un lien d'affaires, mais de tourner le dos à une famille d'acteurs issue des syndicats à qui est reconnu un rôle clef dans le déploiement d'un modèle responsable de développement socioéconomique au Québec.

⁴⁹ <https://www.jflglobal.com/fr/>.

Dès lors, bien que le directeur de la fondation insiste sur le fait que ce choix ne constituait pas un désaveu par rapport au travail de Bâtirente, il demeure conscient que cela a pu être mal interprété ou mal perçu dans la « famille québécoise » de l'ESS.

Et faut se dire que c'était audacieux de quitter, parce que c'est un petit monde la finance solidaire, et la famille CSN c'est Bâtirente, mais c'est aussi Fondation, Filaction, c'est la Caisse d'économie solidaire. Bien sûr ce sont des organisations autonomes, mais en même temps... ça vient tout de la même fesse. Donc quand Béati a décidé de quitter Bâtirente, c'était quand même... on quittait la famille. Et on allait vers Jarilowski, qui était un traditionnel. Même à l'interne nous étions conscients que c'était un geste qui était mal perçu, qui pouvait sembler audacieux. Je pense qu'on a tenté de faire les choses correctement, en ce sens qu'on continue de leur dire qu'on a un profond respect pour Bâtirente et je continue de dire que c'est un leader. (Bordeleau, 2019)

On voit donc que, au-delà de certaines attentes insatisfaites par Bâtirente, venait jouer un aspect plus positif pour motiver cette décision : celui d'avoir un effet de contamination dans la sphère plus traditionnelle de la finance par rapport à certains enjeux éthiques. Et même si la Fondation Béati peut sembler un acteur minuscule financièrement parlant quand on la replace dans l'ensemble des actifs sous gestion chez Jarilowski Fraser, cela était de peu d'importance si l'on tient compte que l'objectif était d'accompagner, d'informer et de challenger le gestionnaire dans ses réflexions sur les enjeux de responsabilité sociale et environnementale liés à ses stratégies de placements. Et cette ambition d'influencer l'éthique du gestionnaire n'était pas une stratégie qui lui était cachée. Il y avait cartes sur table dès le départ. Le directeur avait prévenu le gestionnaire chez Jarilowski Fraser que la Fondation Béati serait un client « fatigant » (Bordeleau, 2019), en ce sens qu'ils feraient constamment pression pour les amener à développer de meilleures pratiques au niveau du marché socialement responsable.

C'est le comité des finances qui a été mandaté pour s'engager dans cette nouvelle approche visant à activer et à accompagner la transformation des pratiques d'un grand gestionnaire de placements. Plusieurs personnes clés de la Fondation ont été mobilisées

pour cette opération. L'équipe composant le Comité des finances est dotée d'une réelle expertise en la matière, ce qui lui confère une crédibilité pour mettre de l'avant ses revendications auprès de Jarilowski Fraser et d'instaurer un dialogue où celui-ci est appelé à réfléchir sur ses pratiques. Lors des planifications stratégiques, le Comité est appelé à cibler les points sur lesquels le gestionnaire devrait améliorer ses pratiques, ce qui permet ainsi de se doter d'objectifs préétablis en prévision des rencontres.

Pour illustrer la nature des interventions de ce Comité, penchons-nous sur le travail accompli auprès du gestionnaire pour tenter de faire avancer ses pratiques d'engagement actionnarial. En effet, un objectif phare du comité était d'amener ce dernier à développer un lien d'affaire avec Aequo, ce qui lui aurait permis d'améliorer son offre de services en matière d'engagement auprès des entreprises. Pour le moment, Jarilowski Fraser a décliné cette proposition poussée par la Fondation Béati, qui aurait permis de faire d'une pierre deux coups : d'un côté, cela aurait été une opportunité d'affaire importante pour aider Aequo à se positionner dans le marché, tandis que, de l'autre côté, Jarilowski Fraser aurait pu améliorer sa connaissance des enjeux propres à l'économie québécoise. La fondation a décidé de laisser de côté cette revendication pour l'instant, et de laisser la chance au gestionnaire de faire la preuve qu'il possède les moyens à l'interne pour réaliser efficacement ses stratégies d'engagement. Il est donc intéressant de voir que la Fondation Béati aspire renforcer les pratiques en favorisant des rapprochements entre certains acteurs de l'écosystème québécois de la finance responsable.

Cela dit, suite au refus du gestionnaire d'établir un partenariat avec Aequo, le comité des finances a révisé sa stratégie : il s'agit désormais de travailler sur la question de la reddition de comptes, afin que la gestionnaire soit plus assidue dans sa manière d'expliquer la façon dont il s'y prend pour intégrer les principes ESG au cours de son engagement avec les entreprises. Le directeur de la Fondation explique que le

gestionnaire, bien qu'il affirme que ses dialogues font du progrès, ne s'avère toutefois pas en mesure d'apporter des informations concrètes qui attestent de ces progrès.

Il nous disait qu'il intégrait les principes ESG, puis qu'il fait de l'engagement. Mais là, je ne le vois pas. En termes de reddition de comptes, je ne suis pas capable de voir quelle analyse, quel bilan il fait au niveau social, environnemental et de gouvernance de chacune des entreprises. Il ne me partage pas son analyse et je ne vois pas très clairement dans quelles entreprises il a fait le choix de développer un dialogue, avec qui et comment, et avec quels objectifs. Donc je n'ai pas d'information... (Bordeleau, 2019)

Comme elle le faisait auparavant avec Bâtirente, la Fondation Béati a recommencé à mettre en pratique ce que nous avons appelé plus tôt de « l'activisme managérial », à la différence qu'elle aspire désormais intensifier cet activisme en recherchant des appuis auprès de congrégations religieuses. Pour ce faire, dans le cadre des rencontres du RRSE, le directeur de la Fondation a ainsi sondé les autres membres afin de déterminer ceux qui font aussi affaire avec Jarilowski Fraser pour la gestion de leur portefeuille. L'idée étant que la concertation entre clients d'une même firme pourrait devenir « un moyen de formuler des revendications qui apparaissent largement partagées et qui, par le fait même, représentent un poids financier plus significatif au sein de la clientèle de la firme » (Grant-Poitras, 2017). Jusqu'à présent, une seule congrégation a ouvertement avoué être en affaire avec ce gestionnaire, mais elle n'a pas donné suite aux demandes de la Fondation Béati de travailler conjointement pour faire avancer certaines revendications auprès du gestionnaire. M. Bordeleau est conscient que les congrégations n'ont pas la même culture militante que peut avoir la Fondation et que ce ne sera pas nécessairement aisé de les mobiliser. Celui-ci croit qu'il y aurait peut-être un potentiel plus grand à aller développer du côté des fondations philanthropiques.

5.3.10. Mobilisation d'autres investisseurs institutionnels

La dernière façon dont la Fondation Béati entend jouer de son influence est dans son rapport avec les autres investisseurs institutionnels, que ce soit les fondations, ou encore les congrégations religieuses avec qui elle possède déjà plusieurs affinités. En tant que Fondation ayant développé une maturité et une expertise en matière de gestion responsable et solidaire du portefeuille financier, elle en est venue à endosser de facto un rôle de leadership auprès des autres acteurs pour les amener à s'investir davantage dans cet écosystème. Ce rôle de leader devient même inscrit dans la seconde politique d'investissement responsable de 2017, où la création d'alliances fait désormais partie intégrante de la stratégie :

Conscient des limites d'une action isolée à titre d'investisseur socialement responsable, la Fondation Béati favorise le développement d'alliances avec d'autres organisations, entreprises, associations qui partagent ses objectifs à titre d'investisseur socialement responsable. Ces alliances pourront se concrétiser autant dans le champ de la finance solidaire que dans le déploiement de ses actions à titre d'investisseur engagé. (Fondation Béati, 2017, p. 7)

Le directeur de la Fondation insiste sur le fait que, s'ils parviennent à renforcer l'écosystème de la finance solidaire en catalysant d'autres investisseurs potentiels, cela engendrera des effets qui seront non seulement bénéfiques pour les EÉS et autres bénéficiaires, mais aussi pour la Fondation plus directement. En effet, la mobilisation d'autres joueurs, dans la perspective d'étendre les possibilités de collaborations avec eux, est quelque chose qui permettrait, entre autres, de se connecter avec un plus grand éventail d'opportunités d'investissements issues de l'ÉSS. Ces collaborations permettraient aussi de lever plus de capitaux à acheminer dans des projets de plus grande envergure qui nécessitent plus de ressources. C'est ce qu'illustre le directeur de Béati au niveau du logement social et communautaire, où il constate que la Fondation

est plutôt limitée dans ses interventions. Selon lui, inscrire son action dans ce secteur doit nécessairement passer par de meilleures capacités à collaborer.

Dès lors, une contrainte importante est la taille restreinte de l'actif de la Fondation, lequel est minoritairement dirigé vers des investissements solidaires. La Fondation a donc un poids financier à la fois limité et limitant. Ce manque de ressources financières demande, selon eux, à être compensé par une capacité de mobiliser et de réunir d'autres investisseurs autour de projets en adéquation avec les besoins sociaux de la population québécoise, tels que les logements sociaux et communautaires par exemple. Pour le dire autrement, la Fondation est à un stade où, faute d'un capital économique suffisant, elle doit miser sur le développement d'un capital social dans le secteur.

Pour faire progresser ce travail de mobilisation auprès d'autres investisseurs institutionnels, la Fondation avait d'abord vérifié, une fois de plus, l'intérêt du côté des congrégations religieuses. Comme nous l'avons indiqué précédemment, la Fondation Béati gère les dons de plusieurs congrégations et certaines d'entre elles se montrent intéressées à transférer l'entière de leurs actifs advenant le cas où elles mettraient fin à leurs activités. A donc été amenée l'idée que ces congrégations, en attendant le moment où elles lègueront leurs avoirs à la Fondation, pourraient investir un pourcentage de leur argent au sein de projets de finance solidaire. Cela dit, aucune congrégation n'a encore fait d'engagement en ce sens et des discussions sont toujours en cours. C'est véritablement du côté de l'écosystème philanthropique que la Fondation Béati concentre ses efforts pour faire grandir le nombre d'investisseurs impliqués dans l'écosystème de la finance responsable et solidaire. Pour ce faire, plusieurs stratégies sont mises de l'avant.

Premièrement, le directeur de la fondation confie qu'il tente régulièrement d'aborder la question des investissements lors de ses contacts avec les autres acteurs du secteur philanthropique. Cela peut se faire soit de manière formelle lorsque celui-ci s'exprime sur des tribunes, ou aussi de façon plus informelle au cours de rencontres privées avec

les représentants d'autres fondations qui démontrent un intérêt pour ce que réalise Béati à ce niveau.

Deuxièmement, l'organisation fait preuve d'une grande ouverture pour partager ses expériences et son expertise plus globalement à travers l'écosystème philanthropique. C'est ce qu'elle a fait par exemple en collaborant à la réalisation d'un guide pratique, le Guide à l'intention des fondations en matière d'investissement d'impact, qui vise à outiller les fondations concernant l'utilisation de divers instruments financiers pour réaliser des objectifs sociétaux. Publié en 2017, cet outil conçu par un partenariat entre Purpose Capital, Fondations Communautaires du Canada et Fondations Philanthropiques du Canada⁵⁰, le guide « vise à servir et à conseiller les fondations canadiennes en matière de stratégie d'investissement d'impact » (Purpose Capital, PFC et CFC, 2017, p. 5). En plus de fournir un cadre conceptuel, des réflexions et un plan d'action, il offre plusieurs études de cas, dont une porte spécialement sur la Fondation Béati. Ces études de cas visent à valoriser des exemples concrets de fondations qui exploitent ces instruments et, de cette façon, mettre en confiance d'autres fondations qui se montrent plus réticentes à pratiquer ces formes alternatives d'investissement en tant que levier supplémentaire de leur action philanthropique. Dans l'étude de cas sur la Fondation Béati, le directeur général fait valoir notamment qu'ils n'ont jamais perdu d'argent dans ce processus. Ce témoignage contribue ainsi à déconstruire un mythe tenace voulant que ce type d'investissement qui vise un rendement à la fois social et environnemental s'avère trop risqué, voire peu rentable.

Troisièmement, la Fondation Béati travaille aussi à la valorisation et à la diffusion du savoir-faire acquis à travers les années via son partenariat avec le PhiLab, le Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie. Alors que le PhiLab devait définir des axes de recherche suite à l'obtention d'une subvention CRSH, le directeur raconte qu'il a spécialement conseillé au directeur du PhiLab de travailler sur tout ce

⁵⁰ <http://foundations.impactinvesting.ca/fr/>

qui touche à « l'intégration de la mission et de l'investissement » (Bordeleau, 2019). Suivant ces recommandations, une équipe de recherche a été mise en place pour travailler précisément sur la thématique de la FSR dans le milieu philanthropique. M. Bordeleau croit donc que le secteur de la recherche peut jouer un rôle pour documenter les pratiques de la finance responsable et solidaire, et ainsi créer des ponts pour susciter la réflexion chez des fondations qui n'ont pas encore mis en place de telles pratiques de gestion.

Tableau 5.1 : Résumé de la trajectoire de la Fondation Béati en matière de FSR

	Stratégies de FSR développées	Stratégies connexes	Objectifs visés
Phase 1 (1991-2000)	Quelques filtres négatifs appliqués aux placements 5% des actifs alloués à du capital-développement	Octroi de subventions à des fonds de microcrédit	Cohérence minimale entre le portefeuille et les valeurs de la fondation Ancrage de la fondation dans le développement économique local Soutenir l'émergence du microcrédit au Québec
Phase 2 (2000-2010)	Utilisation de filtres positifs en fonction de critères ESG Démarches d'engagement actionnarial menées par le gestionnaire 1% des actifs sont réservés pour des prêts solidaires	Transfert de l'actif chez un gestionnaire détenant une expertise en finance responsable Promotion de la FSR au sein de l'écosystème philanthropique québécois	Défendre les standards internationaux en matière de finance responsable Encourager les gestionnaires offrant un service d'engagement actionnarial Soutenir l'enracinement des fonds de microcrédit dans les économies locales Diffusion des pratiques auprès des autres fondations
Phase 3 (2010-2019)	Utilisation de filtres positifs en fonction de critères ESG Démarches d'engagement actionnarial menées par le gestionnaire de placements Démarches d'engagement actionnarial menées à titre du membre du RRSE 10% des actifs sont maintenant réservés pour la finance solidaire	Transfert de l'actif auprès d'un gestionnaire plus « traditionnel », et exercer des pressions sur celui-ci via le Comité des finances Utilisation synergique du don et des prêts solidaires auprès d'un même organisme.	Accroître l'influence de la fondation sur le comportement de certaines entreprises Améliorer l'accessibilité au capital pour les organisations de l'économie sociale et solidaire Sensibiliser un gestionnaire sur la question de l'intégration des facteurs ESG dans les décisions financières Fournir un soutien financier et un accompagnement plus substantiels aux organismes

CHAPITRE VI

PRÉSENTATION DE LA FONDATION DE LA FAMILLE J.W. MCCONNELL

Issue d'un mécène d'origine anglaise, et ayant un rayon d'action étendue à travers l'ensemble du territoire canadien, la Fondation McConnell est une organisation qui se différencie grandement de la Fondation Béati. Il s'agit ici d'une fondation privée d'une très grande capacité financière – elle figure parmi les fondations canadiennes les plus fortunées. Son capital économique lui a permis de former une équipe de spécialistes travaillant à temps plein à la gestion d'investissements à impact. Posséder un tel niveau de professionnalisation est chose rare dans le monde des fondations philanthropiques. Dans ce chapitre, nous aborderons divers aspects de la Fondation McConnell : l'origine de son capital, son mode de gouvernance, sa situation financière actuelle, l'évolution de sa mission sociale⁵¹.

6.1. Le fondateur : John Wilson McConnell

Le capital à l'origine de la Fondation provient d'un mécène : John Wilson McConnell, à qui était aussi donné le surnom plus intime de « Jack » McConnell. Il a donné son nom à la fondation, comme il est coutume de le faire dans le milieu de la philanthropie familiale. En alliant étroitement succès économique et engagement civique, J.W. McConnell pourrait être comparé à l'équivalent canadien de John D. Rockefeller.

⁵¹ Pour un portrait synthèse des principales caractéristiques de la Fondation McConnell, voir le tableau en Annexe E.

J.W. McConnell est essentiellement ce qu'on appelle un « *self-made-man* » dans le jargon anglais. Issu d'une famille de condition plutôt modeste qui a immigré d'Irlande pour s'établir au Canada, il débute les premières années de sa vie sur une ferme à Muskoka, une localité située à moins de 200 Km au nord de Toronto. En 1899, il est à l'emploi à Toronto pour la Standard Chemical Company, où il s'avère un vendeur très talentueux. À peine un an plus tard, il ouvre un bureau de l'entreprise à Montréal et devient rapidement chargé de vendre des actions de la société en Europe (FFMC). Il quitte la compagnie en 1907 et se lance par la suite dans plusieurs entreprises commerciales. Sa carrière faisant chemin, il devient très engagé au sein du milieu des affaires montréalais. Il détient des actions dans plusieurs entreprises, dont la St. Lawrence Sugar Refineries, la Canadian Light and Power Company et la Montreal Street Railway. Il siège aussi sur plusieurs conseils d'administration d'entreprise et devient éditeur et propriétaire du journal le Montreal Star (Charbonneau, 2012, p. 33). En 1920, âgé de 43 ans, il est considéré comme l'un des Canadiens les plus fortunés.

En parallèle à cette lucrative carrière, J.W. McConnell se montrait grandement impliqué au sein de la communauté canadienne, où il mettait à contribution ses compétences en matière de levées de fonds. Son penchant pour l'implication philanthropique s'est manifesté plusieurs années avant la création de sa fondation, alors qu'il dirige et contribue à plusieurs campagnes de financement à l'intention d'institutions montréalaises : l'Université McGill et ses hôpitaux, les YMCA⁵², l'Armée du Salut, la Mission Old Brewery, les Infirmières de l'ordre de Victoria (FFMC). Entre autres engagements, il aidera deux hôpitaux québécois (l'Hôpital Royal Victoria et de l'Hôpital général de Montréal)⁵³ à reconstruire leur fortune tandis qu'elles éprouvaient des difficultés financières importantes (FFMC).

⁵² Il siège sur le Comité exécutif de la première grande campagne de financement du YMCA lancée en avril 1909.

⁵³ Au total, c'est approximativement 60 millions de dollars en monnaie d'aujourd'hui que J.W. McConnell a mobilisé auprès de leaders du monde des affaires afin de payer la dette de ces deux

L'action philanthropique sera aussi un moyen d'exprimer sa fibre patriotique canadienne dans le contexte de la Grande Guerre, la mobilisation d'argent étant sa façon particulière de contribuer à l'effort de guerre. Au nom de la St Lawrence Sugar, il donnera en 1914 un montant de 10 000\$ au Canadian Patriotic Fund, une organisation nouvellement incorporée dont la mission était d'octroyer une assistance sociale et financière aux familles des soldats (Fong, 2008). Alors qu'est organisée une campagne de financement d'envergure nationale, vingt-deux équipes se forment seulement à Montréal. L'une d'elles, la numéro quatorze, est dirigée par J.W. McConnell. À la fin de la campagne, son équipe est parvenue à récolter 800 000 dollars sur les 3,5 millions récoltés dans la région de Montréal. Enfin, pour couronner cet effort de guerre, il a été le président exécutif de la campagne montréalaise de 1917 des bonds de la victoire (« *Victory Loans* »), et a siégé sur le comité exécutif de la campagne de 1918 (Fong, 2008).

À noter que son approche en matière de levée de fonds et de dons personnels dénotait un souci d'efficacité, que ce soit pour parvenir à la création ou à la pérennisation d'institutions publiques, ou bien pour maximiser la quantité d'argent levé. Son intervention ne n'inscrivait pas dans une perspective de charité traditionnelle, dirigée vers les « miséreux » dans le seul but d'assurer son salut. Il préférerait plutôt un « altruisme efficace » selon l'expression de Peter Singer (2018), en ce sens que les fonds levés et les montants donnés devaient aller à des objectifs très précis par rapport au développement des institutions soutenues. En résumé, J.W. McConnell engageait son temps, son argent et celle des autres dans l'objectif de moderniser la scène providentielle québécoise et canadienne⁵⁴.

établissements. Il est même parvenu à convaincre le gouvernement provincial à assumer une partie de leurs coûts d'opération (FFMC, en ligne).

⁵⁴ J.W. McConnell était d'ailleurs de ceux qui faisait pression sur le gouvernement pour que soit constitué un régime fiscal en mesure d'assurer un financement régulier aux institutions de santé et d'éducation. Avec d'autres, il a réussi à convaincre le Premier ministre Taschereau d'instaurer une première taxe sur la consommation – de 5% sur la viande coutant au-dessus d'un dollar – pour assurer un meilleur financement des hôpitaux (Fong, 2008).

6.2. La création de la Fondation McConnell

En 1937, au moment où se mettaient en place les premières structures nationales de régulation de la charité (Champagne, 2017), J.W. McConnell utilise sa fortune personnelle pour établir une fondation privée⁵⁵. Opérant depuis plus de quatre-vingts ans, la Fondation McConnell⁵⁶ est la troisième plus ancienne fondations canadiennes⁵⁷. Si la philanthropie « organisée » ou « financière » se développe progressivement aux États-Unis depuis le début du siècle, ce modèle organisationnel est encore à ses balbutiements en sol canadien.

Le capital de base pour le fonds de dotation de la Fondation McConnell était entièrement issu des avoirs financiers de J.W. McConnell. Un portfolio d'investissement a été mis sur pied à la Fondation, initialement composé d'actions de la St Lawrence Sugar, auquel s'était ajouté un montant d'argent destiné à acquérir d'autres titres (Fong, 2008). Dès l'incorporation de la Fondation, J.W. McConnell s'est empressé de procéder à une recomposition du portfolio d'investissement : il vend plusieurs titres et en rachète d'autres, en privilégiant ceux qui génèrent le plus de revenus⁵⁸. À la fin de l'année 1937, le portefeuille de la Fondation McConnell est d'une valeur de 2 010 237\$, soit 1 972 533\$ en actions et 37 704\$ en argent (idem., p. 518).

⁵⁵ Dans la bibliographie de J.W. McConnell rédigée par Fong (2008), il est expliqué plus en détail les stades de constitution de la Fondation. En vérité, on peut situer l'origine de la Fondation en 1935, alors qu'un projet de loi québécois vient incorporer une organisation charitable du nom de Belvedere Foundation. Deux ans plus tard, J.W. McConnell devient président et directeur de cette fondation, qui est alors rebaptisée la J.W. McConnell Foundation. Les raisons de ce changement de nom demeurent inconnues.

⁵⁶ En 1967, soit quelques années après le décès de J.W. McConnell, la Fondation McConnell sera rebaptisée « La Fondation de la famille J.W. McConnell » à l'initiative de la famille qui tenait à poursuivre la mission philanthropique du fondateur (Chamberland *et al.*, 2012).

⁵⁷ La Fondation McConnell est alors la deuxième fondation privée à être créée au Canada, la première étant la Massey Foundation qui a été incorporée en 1918. Du côté des fondations publiques, la plus ancienne est la Winnipeg Foundation, une fondation communautaire fondée en 1921 et qui est dédiée à l'amélioration des conditions sociales de la ville de Winnipeg au Manitoba.

⁵⁸ Il obtient entre autres 5 000 actions de la Brazilian Traction, 1 360 actions de la Canada Cement et 1 975 actions de la St Regis (Fong, 2008).

Ce capital s'accroîtra rapidement. Durant la Seconde Guerre mondiale, suite à un engagement auprès du gouvernement canadien, McConnell transfère les profits de la St Lawrence Sugar Refineries à sa Fondation, ce qui a permis de l'enrichir d'environ 16 millions de dollars (idem., p. 519).

En ce qui concerne la gouvernance de la Fondation, J.W. McConnell en assure la présidence et la direction. Si la Fondation était juridiquement contrainte d'allouer l'entièreté de ses revenus à des fins charitables, n'en demeure pas moins que J.W. McConnell demeurerait en complet contrôle dans la manière dont les fonds de l'organisation allaient être redistribués. Par conséquent, dans ses premières années d'activité, la Fondation McConnell était essentiellement l'affaire d'un seul homme. Les contributions philanthropiques de la Fondation étaient fondamentalement dirigées vers de grandes institutions montréalaises dans les domaines de l'éducation, de la santé et de la jeunesse. L'approche philanthropique était assez conventionnelle. Entre 1937 et 1963, année du décès de J.W. McConnell, c'est l'Université McGill qui était, de loin, le principal bénéficiaire : 14,44 millions de dollars ont été donnés pour la construction de bâtiments et 4,59 millions pour les hôpitaux universitaires de McGill. En somme, durant cette période, cette institution a à elle seule bénéficié de 44,5% des subventions distribuées par la Fondation (idem., p. 544). Outre le soutien à l'Université McGill, la Fondation avait aussi financé, entre autres choses, la construction de la Place des Arts, en plus de soutenir la création des YMCA de Pointe-Saint-Charles et d'Hochelaga-Maisonneuve (Charbonneau, 2012, p. 33).

6.3. Situation financière actuelle

La Fondation McConnell a depuis toujours fait partie du palmarès des fondations canadiennes les plus fortunées. Depuis sa création, elle n'a jamais eu besoin de solliciter des dons ni de faire des campagnes de financement. Ce sont les revenus tirés

de la fructification des investissements qui lui ont permis de faire croître la valeur de son capital à travers les années. Les rendements générés par le portefeuille suffisent à supporter tous les coûts d'opération, ce qui inclut autant les donations accordées que les frais administratifs. En date du 31 mai 2019, elle détenait un actif avoisinant les 651 millions de dollars⁵⁹. Selon les données de 2015 – une année où la Fondation McConnell possédait un actif de 607 millions –, celle-ci se classait comme la deuxième plus grande fondation québécoise, assez loin derrière la Fondation Lucie et André Chagnon qui possédait quant à elle un actif d'une valeur de 1,8 milliard. En contrepartie, elle arrivait au cinquième rang en ce qui concerne l'ensemble du Canada (Fondations Philanthropiques du Canada, 2017).

Au niveau de la valeur des dons distribués pour l'année 2015, la Fondation McConnell ne figure pas parmi les dix fondations les plus généreuses. Cela est sans doute attribuable à son mode de financement qui l'amène à redistribuer uniquement les rendements générés par le fonds de dotation. Dès lors, elle redistribue approximativement 4% de son capital annuellement à des fins de bienfaisance, ce qui représente plus ou moins 24 millions de dollars en subventions.

6.4. Mutations de la mission sociale depuis les années 1980

En 1980, on commence le travail de redéfinition du modèle philanthropique de la Fondation. Du financement de grandes infrastructures sociales dans la métropole québécoise, la Fondation commence progressivement à financer des institutions basées à l'extérieur de Montréal, voire même hors du Québec. Avec l'arrivée de Tim

⁵⁹ En comparant les données au cours des dernières années, on observe que l'actif a subi une croissance rapide. En 2011, les données indiquaient que la Fondation McConnell possédait un actif de 483,7 millions de dollars. En 2015, son actif s'élevait à 607 millions, tandis qu'il atteint présentement 651 millions en 2019. Par conséquent, la valeur de l'actif de la Fondation a augmenté de plus du quart de sa valeur depuis seulement 2011.

Brodhead⁶⁰ à la présidence, en 1995, la Fondation amorce une mutation profonde de son approche philanthropique. Il s'agissait du premier président de l'histoire de la Fondation à n'avoir pas de lien avec la famille McConnell. Durant son mandat, lui est confiée la tâche de réformer la mission sociale de la Fondation McConnell de manière à ce qu'elle délaisse son ancrage strictement local en faveur d'une vision nationale⁶¹. Pour ce nouveau président, le défi consistait à traduire cette volonté du Conseil d'administration, en définissant ce que pouvait bien signifier avoir une « vision nationale ». Sa réponse a été la suivante.

Devenir une fondation nationale veut dire qu'il fallait penser sur des problèmes ou des questions qui ont de l'importance au niveau national. Donc, plutôt que des actions ponctuelles ou des institutions particulières, il faut intervenir sur des enjeux sociaux. Cela voulait aussi dire de développer une stratégie plus articulée. Plutôt que d'avoir une réponse ponctuelle à des demandes qui nous arrivaient, essayer d'établir un objectif, et ensuite trouver des moyens pour y arriver. Maintenant, c'est devenu plus ou moins acquis et ça se trouve un peu partout maintenant dans les fondations. Mais ce qu'on appelle financement stratégique ou investissement stratégique, c'était assez rare à l'époque. (Brodhead, 2019)

La mission sociale de la Fondation devient alors de travailler de pair avec les Canadiens et les Canadiennes pour « bâtir une société plus inclusive, novatrice, durable et résiliente » (FFMC). Pour accomplir cette mission, la Fondation entend mettre « en application des approches novatrices pour relever des défis sociaux, culturels, économiques ou environnementaux » (idem.). Plus précisément, c'est la notion

⁶⁰ Avant son arrivée à la Fondation McConnell, M. Brodhead travaillait dans le domaine de la coopération internationale. Il est le cofondateur de Inter Pares, une ONG basée à Ottawa qui opère dans le domaine de la coopération internationale. L'organisation travaille dans plusieurs pays à travers le monde afin de mettre en œuvre des programmes favorisant une mondialisation plus juste et égalitaire. Il deviendra, par la suite, président du Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) jusqu'à son arrivée à la Fondation.

⁶¹ À titre d'exemple, la Fondation a soutenu une recherche sur le développement des enfants en bas âge dirigée par l'Institut canadien de recherches avancées. De plus, des subventions ont été allouées à des fondations qui œuvrent dans le domaine de la santé ou de l'éducation postsecondaire, de même qu'à des organismes tels que le YMCA et les Repaires jeunesse du Canada (FFMC).

d'innovation sociale⁶² qui servira de créneau autour duquel seront pensées les stratégies. Avec l'innovation sociale, l'objectif est de supporter ou de provoquer des transformations systémiques pour agir directement sur les causes profondes des grands problèmes qui traversent la société canadienne. Tim Brodhead avoue que ce leitmotiv était directement inspiré de la dynamique en vigueur dans le monde des affaires, où la capacité des entreprises à s'adapter et à prendre des risques est perçue comme la condition même de leur survie, tandis que le secteur social se montre plus réticent à ce genre de comportements (Brodhead, 2019). Importer dans l'action philanthropique, cette approche innovante exigeait d'utiliser plusieurs leviers d'action et d'établir des collaborations avec divers acteurs de la société.

Nous travaillons directement sur les systèmes sociaux qui sont mal adaptés ou qui ne fonctionnent plus adéquatement, que ce soit parce qu'ils sont trop rigides, qu'ils sont fragmentés ou qu'ils n'ont pas atteint leur plein potentiel. Nous faisons ceci dans le but de créer un changement d'envergure. Nous collaborons avec les nombreuses personnes et organisations qui ont aussi à cœur le changement. Nous finançons la défense d'une cause, sans toutefois nous arrêter là. Nous invitons plutôt des gens avec des champs d'intérêt et des points de vue variés à rencontrer des innovateurs sociaux, d'autres bailleurs de fonds et investisseurs, des décideurs, etc., pour élaborer conjointement de nouvelles solutions. Nous procédons ainsi pour tous les domaines d'activité au sein desquels nous évoluons. (FFMC, en ligne, 2019)

En somme, corrélativement à la reformulation de la mission sociale, une nouvelle théorie du changement social a été insufflée dans l'organisation. Pour la mettre en application, la Fondation McConnell met sur pieds des programmes – ce qu'elle appelle

⁶² La définition de l'innovation sociale utilisée par la Fondation McConnell est celle proposée par Frances Westley du SiG : « Social innovation is an initiative, product or process or program that profoundly changes the basic routines, resource and authority flows or beliefs of any social system (e.g., individuals, organizations, neighbourhoods, communities, whole societies). The capacity of any society to create a steady flow of social innovations, particularly those which re-engage vulnerable populations, is an important contributor to overall social and ecological resilience » (Frances Westley, discours prononcé dans le cadre de la Social Frontier Conference, 2013).

aussi des « initiatives » – et embauche du personnel et des intermédiaires pour assurer leur gestion. Le travail réalisé au sein de chacune de ces initiatives peut être d’une durée allant au-delà de dix années. À l’heure actuelle, la Fondation McConnell compte sept initiatives actives (présentées dans le tableau 6.2), alors que huit autres sont inactives puisqu’arrivées à échéance.

Tableau 6.1 : Initiatives en cours de la Fondation McConnell (en date d’août 2019)

Initiatives actives	Descriptions
Des villes pour tous	Le programme Des villes pour tous a pour but de soutenir l’innovation urbaine inclusive favorisant la création de villes plus viables et résilientes pour tous.
Innoweave	Innoweave encourage l’innovation sociale et l’impact à grande échelle au sein du secteur social canadien. Pour ce faire, le programme aide les organismes communautaires à découvrir, développer et adopter de nouvelles approches pour améliorer leur impact.
Le programme Réconciliation de McConnell	Les travaux faits dans le cadre du programme Réconciliation de McConnell chercheront à propulser le changement sociétal nécessaire à la création d’une économie de réconciliation.
RECODE	RECODE aide les établissements postsecondaires à introduire des pratiques et des outils d’innovation sociale dans le tissu même de la culture universitaire et communautaire.
RENOUER	Le but de RENOUER est d’aider à assurer la santé écologique à long terme de la planète, tout en développant l’égalité sociale et la résilience.
Systèmes alimentaires durables	Le programme Systèmes alimentaires durables souhaite observer un changement systémique grâce à la création de systèmes alimentaires capables de donner naissance à des économies locales dynamiques, de garantir la durabilité environnementale et d’améliorer la santé et le bien-être de tous.
WellAhead	WellAhead cherche à améliorer la santé mentale des enfants et des jeunes en intégrant le bien-être socioaffectif à l’école, de la maternelle à la fin du secondaire.

Source : Fondation McConnell, 2019

Depuis l'année 2010 environ, il s'est amorcé un nouveau cycle de réflexion quant à la définition de la mission sociale de la Fondation. Quoique la volonté d'innover socialement fait toujours partie de l'esprit animant les interventions de l'organisation, celle-ci veut se doter d'un cadre stratégique plus global, où s'affirment quatre grandes priorités : la réconciliation avec les Nations autochtones et l'inclusion sociale, la construction d'une économie faible en carbone, le bien-être communautaire et, enfin, le développement de l'écosystème d'innovation sociale, lequel est transversal aux autres priorités. Avec l'établissement de ce nouveau cadre (toujours en cours d'élaboration), chacune des initiatives finira par intégrer l'un ou l'autre de ces quatre grands axes de travail.

6.5. Gouvernance de la Fondation

Comme son nom l'indique, la Fondation de la famille J.W. McConnell est une fondation familiale. Cela signifie qu'elle est assujettie à une gouvernance familiale depuis le décès du fondateur ; ce sont exclusivement les membres de la famille McConnell qui siègent sur le Conseil d'administration depuis 1963. Malgré le fait que la Fondation ait un président et de nombreux professionnels pour la mise en exécution des programmes, il n'empêche que la détermination des grandes orientations de la Fondation relève avant tout du ressort de la famille McConnell.

Tandis qu'au départ la Fondation avait une mission et une structure organisationnelle très classique, celle-ci s'est grandement complexifiée dans les dernières décennies. La Fondation McConnell dispose aujourd'hui d'une importante équipe de salariés. En effet, elle fait partie du petit nombre de fondations ayant plus de vingt employés

rémunérés⁶³. Cette restructuration organisationnelle de la Fondation débute essentiellement au milieu des années 1990 avec l'embauche de M. Tim Brodhead. Cela atteste d'une relative autonomisation de l'organisation par rapport à la mainmise de la famille. Le rôle du président est central en matière de coordination entre les divers paliers décisionnels et opérationnels de l'organisation : sa position l'amène à agir en tant que porte-parole entre les comités, les équipes de travail et les membres du Conseil d'administration. Par conséquent, si toutes les grandes décisions de la Fondation doivent être approuvées par le Conseil d'administration, les membres du personnel peuvent tout de même lui émettre des recommandations par l'intermédiaire du président.

6.6. Évolution de la gestion financière

À l'origine, il revenait à un gestionnaire externe le mandat de gérer les avoirs financiers de la Fondation, tandis que la supervision de ce gestionnaire transitait par le bureau familial de la famille McConnell. Avec l'implantation d'orientation en matière de FSR, la structure traditionnelle de la gestion financière est complètement réformée à partir de 2012. À cette date s'amorce un processus d'internalisation de la gestion financière au sein de l'activité philanthropique générale de la Fondation. Ce processus débute avec la mise sur pied d'un Comité d'investissement, tandis que la finalisation de ce conduira à la création du département « Finance des Solutions ». Concrètement, la fonction organisationnelle de ce département de travail est de veiller à la mise en œuvre et à l'opérationnalisation d'une tout autre philosophie de gestion financière. Dans notre présentation de la trajectoire de la Fondation dans le domaine de la FSR, nous décrirons plus amplement ce processus, lequel a été déterminant dans l'évolution des pratiques

⁶³ Selon un rapport de FPC publié en 2017, seulement 6% des fondations canadiennes ont plus de vingt employés rémunérés. La grande majorité des fondations, soit 57% d'entre elles, possèdent entre un et cinq employés, alors que 23% des fondations n'en ont aucun (FPC, 2017).

d'investissement. À ce stade-ci de la présentation, nous nous contenterons d'expliciter la structure en vigueur pour coordonner la gestion financière de la Fondation.

Premièrement, en ce qui a trait au Comité d'investissement, il est composé à moitié entre des membres du conseil d'administration et des membres externes choisis pour leur expérience en matière de gestion financière (il s'agit principalement d'individus dont la profession est d'assurer la gestion de fonds de pension). Dès sa constitution, ce Comité a élaboré une politique d'investissement d'impact pour la Fondation. Parmi les éléments que l'on retrouve dans cette Politique, mentionnons les taux de rendement recherchés pour chacune des différentes classes d'investissement à impact que pratique la Fondation.

Deuxièmement, a été mis sur pied l'équipe du département Finance des Solutions. Cette équipe de travail est composée de trois personnes embauchées à temps plein. Une personne y travaille en tant qu'analyste du portfolio d'investissements d'impact. Sa fonction consiste à faire le suivi du portfolio d'investissement, ce qui demande, par exemple, de suivre de près l'évolution des investissements en cours, de procéder à l'évaluation diligente des fonds avant d'y investir et de faire de la recherche pour identifier de nouvelles opportunités d'investissement. Une autre personne agit en tant que gestionnaire du développement. Cette fonction consiste à développer de façon cohérente les investissements d'impact eu égard aux activités globales de la Fondation. Pour assurer cette intégration entre investissement et mission sociale, celle-ci travaille de concert avec les autres directions de programmes afin que les stratégies d'investissement soient alignées avec les objectifs des programmes. Et, finalement, il y a Erica Barbosa Vargas, la directrice du programme, dont la fonction est de chapeauter le développement de l'ensemble du département. Les membres de ce département ne prennent pas part à la prise de décision en matière de stratégies d'investissements. Leur rôle est essentiellement de produire des analyses à l'intention du comité d'investissement, sur lequel siège aussi le président. Par la suite, c'est à ce

comité qu'il revient la tâche de transmettre aux membres du conseil d'administration les recommandations qu'il a retenues à la lumière des analyses initialement réalisées.

CHAPITRE VII

LA TRAJECTOIRE DE LA FONDATION MCCONNELL EN MATIÈRE DE FSR

La présence de la Fondation McConnell dans l'écosystème de la FSR est quelque chose de relativement récent. Il n'y a guère plus d'une dizaine d'années que la Fondation a décidé de s'y investir. Malgré tout, comme nous le verrons, son soutien au développement d'une finance sociale et d'un marché de l'investissement d'impact manifeste une évolution très rapide, ce qui l'a amené à se positionner comme l'une des fondations canadiennes à la tête de ce mouvement financier. Pour bien comprendre cette courte mais dynamique trajectoire de la Fondation McConnell au sein de cet écosystème, nous avons découpé cette trajectoire en trois phases.

7.1. Phase 1 : un premier saut dans la finance sociale

Tim Brodhead, le président de l'époque, nous a indiqué qu'au courant des années 2005 et 2006 environ, il commençait à y avoir de sérieux questionnements au sein de la philanthropie étatsunienne concernant la séparation traditionnelle, si caractéristique au sein des fondations, entre la gestion du portefeuille financier et la gestion des donations (Brodhead, 2019). Dans ce modèle dominant, la seule responsabilité fiduciaire qui s'impose à ceux en charge du portefeuille était de maximiser les rendements. Quelques fondations étatsuniennes commençaient à remettre en cause la pertinence d'une telle division, ce qui était particulièrement le cas de la Fondation Rockefeller, grande instigatrice du concept d'investissement d'impact (Mendell, 2013). La Fondation McConnell entretenant des liens auprès de ces fondations, ces mêmes questionnements ont nécessairement fini par se poser à l'interne.

Les premiers pas de la Fondation dans l'écosystème de la FSR se déploient notamment à deux niveaux. D'abord à un niveau pratique, avec la réalisation de premières expériences d'investissements à impact social. Ensuite à un niveau plus théorique, la Fondation s'engage à la construction de ressources informatives au sein de l'écosystème, le but étant de faciliter la coordination et le développement de ce nouveau champ d'activité auprès du milieu philanthropique. En somme, cette première phase de découverte vise surtout à apprivoiser les nouvelles opportunités rendues possibles grâce à l'évolution d'une finance sociale au Canada, et ce, autant pour la Fondation McConnell que pour d'autres fondations potentiellement intéressées.

7.1.1. Une première expérience impromptue, mais déterminante

Les premiers pas de la Fondation McConnell dans l'univers de l'investissement d'impact ont été faits un peu malgré elle, en ce sens qu'il ne s'agissait pas encore, à ce stade, d'une initiative émanant de la volonté de la direction. La première utilisation du capital dans une perspective d'impact est survenue à la suite d'une demande exprimée par un partenaire philanthropique. C'est la Quest University, une université privée à but non lucratif située à Squamish, en Colombie-Britannique, qui recherchait des capitaux pour développer ses infrastructures. Un prêt de dix millions de dollars lui est accordé en août 2007. Entre-temps, due à la conjoncture économique provoquée par la crise financière de 2008, l'université a choisi de rembourser la totalité du prêt avant la date d'échéance convenue. Le débiteur a donc remis la totalité de son prêt après seulement deux ans, soit en 2009, avec un taux d'intérêt de 5% (Fondation McConnell, 2016).

Cette expérience a été un moment déterminant, puisque c'était la première fois qu'une transaction non pas subventionnaire, mais financière, a été réalisée avec un organisme sans but lucratif. Apparaît l'option d'une forme alternative d'intervention permettant à la Fondation d'accroître significativement son impact philanthropique tout en

sécurisant sa rentabilité financière. Mais plus important encore, cette expérience est vécue très positivement à l'interne en raison de la performance financière obtenue. Jugeant de façon rétrospective cet investissement d'impact, la directrice du programme Finance des solutions interprète ainsi sa répercussion au sein de l'organisation : « le fait d'investir directement auprès d'un titulaire de subvention et d'obtenir un rendement décent à une époque où les marchés financiers étaient fortement instables nous a donné la confiance d'explorer l'investissement d'impact de manière plus poussée » (Fondation McConnell, 2016, p. 4). Par conséquent, le fait que cet investissement n'ait pas engendré de pertes financières a grandement permis de dissiper le scepticisme qu'exprimait le comité d'investissement par rapport à ce type de stratégies financières (Brodhead, 2019). Il s'est opéré un changement de mentalité, autant dans le Comité d'investissement quand dans la Fondation plus généralement, en ce qui a trait à la manière de concevoir le risque financier⁶⁴.

7.1.2. Création de Social Innovation Generation (SIG) et implication dans le Canadian Task Force on Social Finance

La Fondation McConnell a aussi été impliquée indirectement dans la création du Canadian Task Force on Social Finance (CTFSF) en 2010, ce comité d'experts canadiens qui a émis plusieurs recommandations pour aider à construire le marché de la finance sociale, dont celle conseillant aux fondations de diriger 10% de leurs actifs vers les nouvelles opportunités d'investissements en finance sociale. En fait, le CTFSF

⁶⁴ Tim Brodhead explique ce changement de mentalité comme une prise de distance par rapport à la compréhension traditionnelle de la gestion des risques financiers par une diversification du portefeuille. Ce qu'a permis de réaliser cette expérience de finance sociale qui s'est déroulée en pleine période de crise financière, c'est que les marchés boursiers sont tellement connectés, qu'une diversification des titres financiers ne permet pas nécessairement d'échapper à un effondrement des cours boursiers (Brodhead, 2019). Par conséquent, le développement de stratégies FSR, tel que le prêt accordé à la Quest University, est apparu comme une façon de procéder à une diversification plus véritable des classes d'actifs.

a été mis sur pied par le Social Innovation Generation (SIG), qui était lui-même une initiative issue de la Fondation McConnell.

Le SIG a été créé en 2007 suite à un partenariat entre la Fondation McConnell, MaRS Discovery District, Waterloo University et Plan Institute. Chacun des quatre partenaires sont issus d'une sphère spécifique d'activité : l'Université de Waterloo représente le volet académique, MaRS représente l'entrepreneuriat social, Plan Institute était présent pour son expertise en matière de politiques publiques et, finalement, la Fondation McConnell représentait le secteur philanthropique. Chacun d'eux apporte ainsi une perspective particulière au sein du projet. L'objectif du SIG était d'engager une multitude de partenaires provenant de divers secteurs d'activité afin qu'ils collaborent à l'instauration d'une culture d'innovation sociale au sein de la société canadienne. Le projet se voulait une espèce « d'incubateur » pour la production de connaissances et d'outils à l'intention de l'innovation sociale. En plus de contribuer à faire le pont entre SIG et le secteur communautaire, la Fondation McConnell a grandement financé cette initiative.

Le travail du SIG pour établir un environnement propice à l'innovation sociale a donné lieu à plusieurs initiatives, parmi lesquels on retrouve Solution Lab, Corporate Social Innovation, le National Family Care Giving Initiative, le National Mental Health Care Commission, et, enfin, le Canadian Task Force on Social Finance. Ce dernier regroupe une équipe de membres externes spécialisés en matière de finance sociale, dont M. Tim Brodhead qui était alors président de la Fondation McConnell. En tant qu'instigateur du SIG, la Fondation McConnell a été grandement engagée quant à la constitution de ce groupe de travail et à la réalisation du rapport. De plus, c'est la Fondation qui a été le financier du Task Force.

En fait, l'idée était en bonne partie mise de l'avant par Tim Brodhead. Celui-ci s'inspirait des développements récents accomplis par le gouvernement travailliste de Tony Blair au Royaume-Uni, lequel avait établi le UK's Social Investment Task Force

en 2000. Ce groupe était chargé d'émettre une série de recommandations aux acteurs économiques dans l'optique « d'adresser des moyens par lesquels le Royaume-Uni peut réaliser des améliorations profondes dans ses capacités de créer de la richesse, de la croissance économique, des emplois et aussi d'améliorer le tissu social au sein de ses communautés les plus sous-investies et, ce faisant, les plus pauvres » (ma traduction, Social Investment Task Force, 2000)⁶⁵. Voulant répliquer l'initiative dans le contexte canadien, Tim Brodhead avait ainsi approché le gouvernement conservateur de M. Harper pour le convaincre de lancer un Task Force similaire. Cependant, ce gouvernement ne s'était pas montré réceptif à l'idée de développer la finance sociale au Canada, ce qui a conduit les initiateurs du Task Force à faire une initiative extra-gouvernementale. Les idéateurs à l'origine du Task Force avaient pour principale considération de recruter des membres possédant une expertise hautement reconnue dans divers champs d'activités (secteur public, finance, secteur philanthropique, etc.). Il était aussi important que des membres de l'équipe de travail appartiennent aux grandes familles politiques canadiennes – c'est-à-dire des libéraux de même que des conservateurs – afin de donner un aspect non partisan au rapport qui serait émis.

Finalement, après trois mois de travail, les membres du Task Force on Social Finance ont publié leur rapport⁶⁶, lequel regroupe dix recommandations à l'intention de divers acteurs intervenant dans le secteur social, dont celle proposant aux fondations canadiennes de réserver 10% de leurs actifs à la finance sociale. La participation de la Fondation, par l'entremise de son président, allait grandement la conduire plus loin sur les sentiers de la finance sociale. Par souci de cohérence, le Conseil d'administration

⁶⁵ https://static1.squarespace.com/static/5a6f0b584c0dbf370367c95a/t/5b27ccd803ce643d6e7ccb10/1529335005229/SITF_Oct_2000.pdf.

⁶⁶ https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/FinalReport_MobilizingPrivateCapitalforPublicGood_30Nov10.pdf.

donne suite au rapport en demandant à ce que 5% des actifs soient engagés dans une perspective de finance sociale.

7.1.3. Diversification des expériences d'investissement d'impact

Pour entamer le travail vers cette première cible, quelques autres investissements d'impact, de façon toujours exploratoire, sont réalisés entre 2010 et 2012. Tout d'abord, en mai 2010, un investissement est fait dans un fonds d'investissement d'impact (*private equity fund*). Celui-ci marque un progrès significatif du point de vue de la Fondation, puisqu'il s'agissait de la première fois qu'était fait un investissement auprès d'un intermédiaire financier, et non directement de gré à gré avec l'un de ses partenaires philanthropiques. Il s'agissait d'un investissement de 2 062 280\$ dans un fonds de Renewal Funds (le fonds Renewal 2 social Trust), une firme d'investissement à mission sociale qui utilise une approche de capital-risque pour investir dans le démarrage d'entreprises canadiennes et états-uniennes qui sont durables et qui génèrent un impact social et environnemental significatif.

Ensuite, une garantie de prêt d'une valeur de 2 730 000\$ a été octroyée en janvier 2011 à La Maison du développement durable⁶⁷, par l'entremise d'Équiterre qui est un des partenaires du projet. Le prêt visait à soutenir le financement du « bâtiment vert », dans lequel sont hébergés les sièges sociaux de plusieurs OBNL à vocation sociale et environnementale. Ce bâtiment constitue un modèle écologique et démonstratif – c'est la première construction certifiée LEED platine au Québec – qui vise à inspirer les particuliers, tout comme les promoteurs immobiliers, sur les moyens d'optimiser la performance environnementale et sociale des bâtiments (FFMC).

⁶⁷ <https://lamdd.org/services/ma-maison-durable>.

Enfin, un prêt sans intérêt a été accordé à Plan Institute, une organisation qui avait déjà été partenaire de la Fondation lors la création du SIG. Ce prêt devait aider Plan Institute à investir dans Tyze, une plateforme web constituée afin de soutenir les aidants naturels dans leur engagement. Pour y parvenir, Tyze est un espace qui permet la création de réseaux personnalisés dans lesquels les divers acteurs concernés (les amis, la famille, les proches aidants, les professionnels de la santé, etc.) peuvent communiquer et se coordonner pour développer de meilleurs services de soin à domicile. Plus précisément, le prêt octroyé par la Fondation McConnell a permis à Tyze de mettre sur pied un fonds, le Belonging Fund⁶⁸, dont l'objectif est de lui permettre de verser des subventions aux organismes de bienfaisance qui travaillent dans le domaine de la santé et qui sont intéressés à offrir les services de Tyze à leurs patients ou bien à leurs pourvoyeurs de soins.

7.1.4. Soutien à la création du MaRS Centre for impact investing

En décembre 2011, dans cet effort visant à donner suite au travail du Task Force, a été lancé le MaRS Centre for impact investing⁶⁹. Ce Centre, financé conjointement par la Fondation McConnell, la Fondation Rockefeller ainsi que le Groupe TMX inc⁷⁰, a pour mission de « créer des voies innovantes à l'intention des investisseurs pour financer des entreprises sociales et des organismes de bienfaisance à l'aide d'investissements qui génèrent simultanément des rendements financiers pour eux et des dividendes pour la société » (ma traduction, MaRS Centre for impact investing, en ligne, 2019). Pour promouvoir les investissements à l'intention du tiers secteur, et l'investissement d'impact de façon plus générale, le Centre offre plusieurs services, tels qu'un service-conseil pour permettre aux investisseurs de découvrir des opportunités, de même qu'un

⁶⁸ <http://tyze.com/about/belonging-fund/>.

⁶⁹ <https://impactinvesting.marsdd.com>.

⁷⁰ La tenue de l'événement lors duquel a été lancé la MaRS Centre for impact investing a été souligné dans les nouvelles de la Fondation McConnell. Voir : <https://mcconnellfoundation.ca/fr/1655/>.

service d'accompagnement organisationnel pour aider les entreprises sociales à obtenir des capitaux pour mettre en œuvre leurs stratégies de croissance. Tim Brodhead raconte que cette initiative répondait à une difficulté de taille à cette époque, soit le manque d'infrastructures au sein de l'écosystème destinées à soutenir les fondations et autres investisseurs qui souhaitent investir sérieusement vers ces nouveaux marchés. Pour ce faire, il explique en ces mots l'intention qui a présidé au financement de cette initiative par la Fondation McConnell.

Il fallait avoir quelque part un endroit où on pouvait accumuler une expérience et, aussi, développer des programmes de formations. MaRS était le mieux placé. Donc le financement du MaRS Center, qui venait encore une fois en bonne partie de la fondation, visait à créer un lieu qui aurait les capacités de répondre aux demandes venant d'un peu partout. (Brodhead, 2019)

Quelques années plus tard, en 2015, l'organisation a mis sur pied son propre fonds, le MaRS Catalyst Fund⁷¹. Son but était de mobiliser des capitaux et investir dans les entreprises canadiennes qui contribuent à la résolution de problèmes sociaux et environnementaux⁷². La participation de la Fondation McConnell à la création de ce Centre, voué à la construction du marché canadien de l'investissement d'impact, préfigurait grandement la prochaine phase de sa trajectoire dans la FSR, une phase dans laquelle la Fondation deviendra elle-même un investisseur d'impact d'envergure.

7.2. Phase 2 : un investisseur d'impact à grande échelle

Plusieurs pièces étaient donc en place pour favoriser le développement à grande échelle des stratégies de FSR au sein de la Fondation. Cette dernière avait déjà plusieurs expériences d'investissement à impact, d'autant plus qu'elle avait commencé à

⁷¹ <https://www.marscatalystfund.com>

⁷² En juin 2015, la Fondation McConnell a investi 500 000\$ à travers ce fonds d'investissement.

intervenir auprès d'organisations intermédiaires au sein du secteur, ce qui lui permettait de construire plus rapidement son portfolio. Il faut dire aussi que l'organisation s'était en quelque sorte autocontrainte à aller de l'avant. Avec la recommandation du Canadian Task Force on Social Finance à l'intention des fondations philanthropiques, laquelle émanait dans une certaine mesure de la Fondation via son président, il aurait été quelque peu contradictoire que l'organisation tente de s'y soustraire. Un autre événement influent s'est aussi produit durant cette période : l'ARC publie son guide sur les activités de développement économique communautaire en 2012⁷³, lequel fournit des directives par rapport aux investissements liés à un programme (ILP). En résumé, la Fondation profitait d'un vent favorable pour poursuivre dans cette direction.

Dès la première phase de sa trajectoire, la Fondation a développé une expertise par rapport à ces pratiques. Cela dit, n'ayant pas en place un personnel spécialisé quant à l'analyse diligente des investissements d'impact, c'est le trésorier et son assistant qui accomplissaient cette fonction. Tim Brodhead (2019) se souvenait des difficultés que cela occasionnait :

Ça leur prenait beaucoup de temps pour voir en détail les propositions d'investissement qui nous parvenaient. Donc nous pouvions le faire, mais à un niveau encore très bas. Il fallait nous aussi développer l'expertise pour pouvoir faire des choix informés, et donc ça aussi c'était une barrière.

Dans ces conditions de travail, il demeurait difficile à la Fondation d'accroître significativement le rythme de ses investissements d'impact. La seconde phase voit la Fondation McConnell se donner les capacités organisationnelles pour aller plus loin. De cette façon, l'organisation s'affirme en tant qu'investisseur d'impact et, au-delà des investissements sporadiques pour des partenaires philanthropiques ou pour des fonds

73

<https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/politiques-lignes-directrices/lignes-directrices-activites-developpement-economique-communautaire-enregistrement-a-titre-organisme-bienfaisance-014.html#toc7>.

d'investissement, elle parvient à diversifier grandement ses catégories d'actifs. Concrètement, cette évolution identitaire s'est déployée à trois niveaux au sein de l'organisation : par l'acquisition de nouvelles expertises, par l'établissement de nouveaux procédés méthodologiques et, subséquemment, par un avancement significatif du nombre d'investissements d'impact réalisés.

7.2.1. Professionnalisation de l'investissement d'impact

La première cible de 5% en investissements d'impact fixée par le conseil d'administration est rapidement atteinte. Pour continuer à aller de l'avant et élever cette cible à 10%, le besoin se fait sentir de mieux définir les fondements de la stratégie d'investissement et, corrélativement, de se doter d'une approche plus structurée. Or, au même moment, Erica Barbosa Vargas envoie son curriculum vitae à la Fondation McConnell. Son profil académique capte l'attention du CA, qui décide de l'embaucher en 2012. Elle venait alors de terminer sa maîtrise à la London School of Economics. Dans le cadre de ses études, elle s'était intéressée à la manière dont la finance peut transformer (*disrupt*) les systèmes économiques. Elle revenait à Montréal dans l'optique de trouver un emploi où elle pourrait mettre en application les connaissances récemment acquises au cours de sa formation académique. Dès lors, elle possédait exactement le type de connaissances que recherchait la Fondation afin de poursuivre plus sérieusement dans le champ de l'investissement d'impact.

Au moment de son embauche, elle a été mandatée afin d'élaborer un cadre méthodologique et stratégique pour guider l'évolution des pratiques d'investissement d'impact. Pour ce faire, en 2011, elle a co-rédigé une politique d'investissement d'impact avec le directeur des investissements. Le président a par la suite présenté cette Politique au conseil d'administration, qui l'a approuvée. Cette politique venait, entre autres, élever à 10% la nouvelle cible à atteindre en matière de l'actif investi dans une perspective d'impact, rejoignant ainsi les recommandations du Canadian Task Force

on Social Finance. La Politique d'investissement d'impact a été retravaillée et une version 2.0 est en vigueur depuis juillet 2018. Plus détaillée, cette Politique établit plusieurs choses : elle vient préciser les sous-catégories d'investissement compris au sein des ILM et des ILP, elle indique les attentes en de chaque type d'investissement en termes de rendements, elle formalise son processus d'évaluation des ILP et des ILM, et, enfin, elle indique les objectifs généraux qui doivent présider à la construction du portfolio des investissements d'impact (FFMC, 2018).

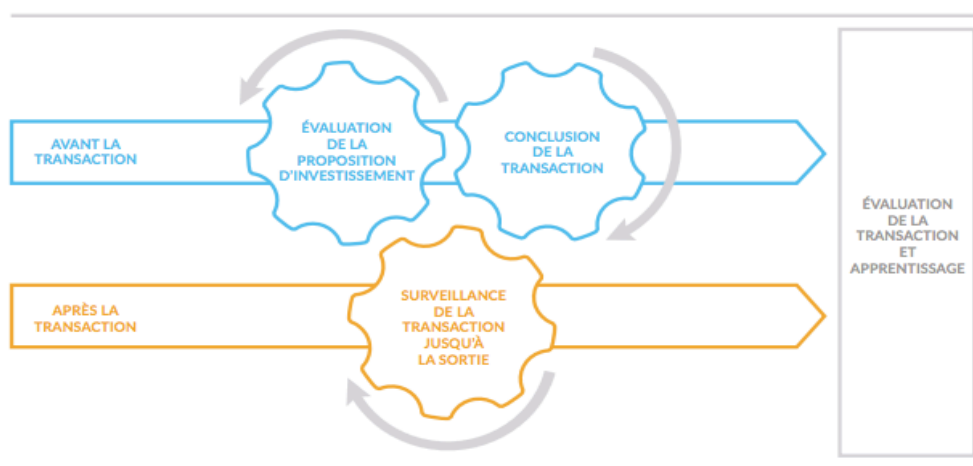
7.2.2. Mise en place d'un processus d'évaluation des investissements d'impact

Si le Conseil d'administration était celui qui voulait aller de l'avant avec ce volet d'intervention, le Comité d'investissement, en tant que responsable du portefeuille, s'affichait quant à lui plus réticent à l'égard de ces produits d'investissements, encore très nouveaux à cette période. Ce dernier considérait ces investissements comme plus risqués, du fait qu'ils étaient réalisés au sein de sociétés qui n'avaient pas nécessairement un historique ni d'antécédents pour témoigner de leurs compétences en gestion financière. Pour répondre à ces inquiétudes qui subsistaient du côté du Comité d'investissement, mais aussi pour se doter d'une approche plus structurée afin de poursuivre la construction du portfolio d'investissement d'impact, il a été mis sur pied un processus d'évaluation très rigoureux. La pièce centrale de l'évaluation est un guide permettant aux analystes de mener une revue diligente des gestionnaires. La directrice du programme Finance des solutions affirme que la mise en place d'une stratégie d'évaluation a été quelque chose de très important dans l'évolution de la trajectoire de la Fondation en matière d'investissement d'impact :

« One of the key thing that we needed – and without that I don't think we would have gotten this far – we needed to professionalized our own processes. So, to expand ant to get to the 10%, it was instrumental that we develop a very clear due diligence guide, and process that allowed our investment committee to have confidence in the process that we were doing to select these investments [...].

Actually, we have a rigorous process that they feel we are validating properly on the financial aspect and we can manage risk properly. [...] So once they feel comfortable that we were asking for the right questions, that we were getting the right information and we had the capacity to assess and validate the potential investment, that gave them a lot of confidence in the process. Before, nobody was doing the financial due diligence and the business due diligence on the investments, so we could had done one like that, but we wouldn't have been able to move to 10%, especially not with the type of investments that we currently have ». (Barbosa Vargas, 2019)

Figure 7.1 : Le processus d'évaluation d'un investissement d'impact par la Fondation McConnell



Source : Fondation McConnell, 2012, p. 2

L'élaboration de ce processus d'évaluation offre un meilleur cadre de gestion des risques financiers. En témoigne le fait que, depuis que la Fondation utilise cette méthodologie, aucune perte financière n'a été enregistrée⁷⁴. Mais plus encore, il s'agit d'un processus complexe d'évaluation, qui intervient autant au niveau des modalités

⁷⁴ Les seules pertes financières recensées en matière d'investissement d'impact ont eu lieu uniquement lors de la première phase, lorsque la Fondation n'investissait pas encore dans les fonds, mais faisait des prêts de gré à gré avec ses partenaires. Ces expériences ont été une source d'apprentissage. On réalise que ce ne sont pas nécessairement tous les organismes qui possèdent les capacités managériales ni la culture organisationnelle pour accueillir des prêts. Mais surtout, ces pertes financières venaient démontrer la nécessité d'élaborer une démarche plus méticuleuse.

de sélection des propositions d'investissement que dans la façon d'assurer le suivi des investissements d'impact au-delà de la transaction en tant que telle. La figure 7.1 illustre les trois étapes consécutives qui composent le processus d'évaluation d'un investissement d'impact.

7.2.2.1. Étape 1 : l'alignement stratégique

La première étape consiste à vérifier l'adéquation entre l'opportunité d'investissement et les initiatives actives de la Fondation. Cela demande un travail plus ou moins formel, réalisé grâce à une enquête auprès des directeurs et chargés de projet dans les autres programmes. Avant d'entamer toute évaluation proprement financière de l'investissement, ceux qui sont en charge des initiatives doivent d'abord certifier que l'investissement répond aux objectifs visés. Cette étape préliminaire d'évaluation d'une proposition d'investissement est appelée « l'alignement stratégique ».

Prenons l'exemple des investissements d'impact dans le domaine de l'énergie. Celles-ci viennent s'inscrire dans l'initiative *Renouer : l'énergie et l'économie*, dont le but est de travailler à une économie sobre en carbone et de garantir un avenir durable pour tous en « profitant des occasions offertes par une économie verte » (FFMC). Le rôle respectif que vient jouer la Finance des solutions dans la progression de cette initiative consiste à « réduire notre production de carbone en travaillant avec des entreprises technologiques, des organisations sociales, des municipalités et des investisseurs pour surmonter les obstacles et faciliter la mise en application d'innovations » (Fondation McConnell). Tel est le cadrage qui doit présider à la sélection des investissements d'impact en matière d'énergie, et cette procédure s'applique également avec d'autres initiatives, où un rôle particulier est réservé à l'investissement quant à l'atteinte des objectifs.

7.2.2.2. Étape 2 : l'analyse du gestionnaire via le Guide sur la revue diligente d'investissements d'impact

Une fois complété cet examen axiologique d'une proposition d'investissement d'impact, son évaluation sociale et financière peut débuter. Contrairement à la première étape, cette évaluation est beaucoup plus formalisée et rigoureuse. Elle est réalisée à l'aide du Guide sur la revue diligente d'investissements d'impact⁷⁵. Tel qu'expliqué en introduction du guide, son rôle consiste à fournir un cadre d'évaluation des profils risque-rendement conçu spécialement pour un investisseur d'impact :

Ce guide est fondé sur le processus interne de diligence raisonnable de la fondation ; il offre un cadre d'analyse pour évaluer le profil de risque-rendement en matière d'impact et en termes financiers relativement à des propositions d'investissement. La valeur ajoutée qu'il devrait apporter tient à la façon d'intégrer les dimensions d'impact et de l'alignement stratégique dans l'évaluation des propositions d'investissement, du point de vue de l'investisseur d'impact. (Fondation McConnell, 2012)

Le guide sur la diligence raisonnable a été développé pour les analystes chargés d'évaluer des profils risque-rendement de propositions d'investissement d'impact. Il a pour objectif d'éclairer le processus décisionnel. Il guide les analystes dans la récolte et l'analyse de données de qualité qui sont nécessaires pour vérifier si la transaction permettra à l'investisseur d'atteindre ses objectifs d'impact et de remplir ses obligations fiduciaires. (Fondation McConnell, 2012, p. 2)

Concrètement, ce guide est constitué de plusieurs catégories de questions génériques. L'analyste en charge du dossier⁷⁶ puise ensuite parmi cette réserve de questions celles qu'il juge pertinentes pour mener son enquête. Pour chacune des questions retenues,

⁷⁵ La première partie du Guide a été rendue accessible en ligne : https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/08/Impact-Investing-Due-Diligence-Guide_FR.pdf.

⁷⁶ Cette analyse sociofinancière des propositions d'investissement d'impact est généralement conduit à l'interne. Dans certains cas plus atypiques qui sont hors du champ d'expertise de la Fondation, il peut être fait recours à une ressource externe pour mener l'évaluation des risques financiers. C'est ce qui arrive, par exemple, en ce qui concerne certains domaines tels que l'habitation abordable, où un conseiller spécialisé dans l'immobilisation est engagé pour les aider à faire l'évaluation diligente des gestionnaires des fonds à impact.

correspond un système de pointage qui permet de quantifier les capacités des gestionnaires du point de vue de l'investisseur. Une attention particulière est accordée à l'analyse des politiques, des capacités et des procédures du gestionnaire, puisque les évaluations relatives aux risques financiers et à l'impact social relèvent de la compétence de celui-ci. L'enquête de l'analyste est réalisée principalement à l'aide de conversations auprès de l'équipe de gestion de l'organisation. La collecte de données est ensuite enrichie avec d'autres sources d'informations provenant de toutes les parties prenantes. Il peut s'agir de clients actuels et anciens, d'intervenants communautaires, d'autres investisseurs, de partenaires, d'experts sur le terrain, etc. (Fondation McConnell, 2016). À l'aide des informations recueillies, l'analyste est en mesure de reconstituer le « profil de la transaction » à travers quatre dimensions : le risque financier, le rendement financier, le risque d'impact et le rendement d'impact.

De cette façon, un dossier d'analyse est élaboré pour chacune des propositions d'investissement d'impact ayant passé le cap de l'alignement stratégique. La Fondation McConnell est en mesure d'accumuler une réserve importante de données brutes et de générer des dossiers d'analyse en fonction des différents pointages accordés aux gestionnaires de ses investissements d'impact. Partant de ces informations, l'équipe de Finance des solutions reporte et traduit ses analyses au Comité d'investissement en indiquant, par exemple, les points forts et les points faibles d'un gestionnaire sur divers aspects (structure de la transaction, standards de durabilité, risques financiers, etc.).

Le système de pointage utilisé par la Fondation pour procéder aux analyses des investissements d'impact correspond à la deuxième partie du Guide sur la revue diligente d'investissement d'impact. Contrairement à la première partie, celle-ci demeure confidentielle et n'est pas rendue accessible en ligne. Toutefois, il peut arriver à l'occasion que le dossier d'un gestionnaire – à la condition que celui-ci le consente – soit partagé à d'autres fondations ou investisseurs intéressés par un investissement d'impact, mais qui ne possèdent pas les capacités à l'interne pour mener leurs propres

évaluations. Leur base de données en matière de revue diligente, bien qu'elle soit formellement confidentielle, laisse tout de même place à certaines pratiques de partage de l'information pour soutenir d'autres investisseurs à réaliser des investissements d'impact. Ceci dit, il ne s'agit pas pour autant d'une pratique instituée ; la Fondation n'offre pas un service-conseil sur les opportunités existantes en matière d'investissement d'impact.

7.2.2.3. Étape 3 : la surveillance de la transaction jusqu'à la sortie

Finalement, une fois qu'est conclue la transaction, l'étape restante du processus d'évaluation est de veiller à la surveillance de l'investissement jusqu'à la sortie. Pour faciliter le suivi, le gestionnaire doit produire des rapports trimestriels afin de fournir périodiquement des données financières et d'impact permettant à la Fondation de suivre l'évolution de son investissement. À cela s'ajoute une rencontre en personne auprès du gestionnaire tous les six mois. De plus, pour plusieurs investissements d'impact, une personne de la Fondation siège directement sur le Conseil consultatif (« *advisory board* ») du gestionnaire, ce qui donne lieu à des rencontres additionnelles, là encore sur une base trimestrielle. De cette façon, la Fondation peut veiller de plus près encore à ses investissements en participant directement à la gouvernance du fonds.

Pour résumer, on voit que le processus d'évaluation qu'a élaboré la Fondation McConnell recouvre de façon exhaustive la marche de l'investissement. Il lui permet, dans un premier temps, de sélectionner les propositions d'investissement qui conviennent à ses champs d'action sociale et à ses critères financiers. Cela se fait d'abord par une vérification de l'alignement stratégique entre le fonds et les grands objectifs de la Fondation. À l'aide du guide de la revue diligente, le filtrage des opportunités d'investissement d'impact est raffiné par une évaluation quantitative des capacités du gestionnaire, et ce, autant en ce qui a trait à sa capacité à générer un rendement financier qu'un impact social. Enfin, ce processus d'évaluation est

parachevé par un suivi continu des performances du gestionnaire jusqu'à ce que l'investissement soit finalement échu.

7.2.3. Expansion rapide du portfolio d'investissements d'impact

La mise en place d'une méthodologie pour encadrer ce nouveau champ d'intervention a véritablement établi les bases pour accélérer la construction du portfolio d'investissement d'impact. Cette croissance du portfolio coïncide avec une diversification des opportunités d'investissements tandis que le marché se développe et offre de plus en plus de nouveaux produits alignés avec les champs d'intérêt de la Fondation et, qui plus est, répondant aux critères financiers du Comité d'investissement.

L'objectif devient alors de faire passer de 5% à 10% la proportion de l'actif en investissement d'impact. Pour réaliser cette croissance, il est décidé que la Fondation n'investirait désormais qu'à travers des intermédiaires du marché, notamment des fonds d'investissement. L'organisation se refuse ainsi à réinvestir directement de gré à gré avec ses partenaires philanthropiques comme cela avait été fait à quelques reprises au cours de la première phase. Deux raisons motivaient ce choix stratégique. Premièrement, durant cette même période, il avait été constaté que le marché de l'investissement d'impact était en pleine émergence au Canada. L'offre de produits financiers était de plus en plus importante et diversifiée, avec des joueurs tel que BlackRock par exemple – la plus grande société multinationale de gestion d'actifs au monde – qui offrait même ce type de produits à impact⁷⁷. Deuxièmement, avec les premières expériences de prêts directs, ce genre de transactions, par nature très

⁷⁷ La Fondation McConnell a investi 10 000 000\$ chez BlackRock en mars 2017 pour le Fonds en énergies renouvelables II : « Le Fonds investis dans un portefeuille de projets d'infrastructure pour la production d'énergie renouvelable, en majorité éolienne et solaire dans les pays de l'OCDE. C'est une opportunité de participer à la transition vers une économie bas-carbone » (FFMC).

personnalisées, avait été jugé beaucoup trop lourd à gérer d'un point de vue administratif. En plus d'obliger la Fondation à travailler individuellement avec chacune des organisations, une telle approche est beaucoup plus exigeante en termes de ressources à mobiliser et de temps de travail à dépenser. La Fondation se retrouvait ainsi face à une demande croissante de prêt de la part d'organisations, tandis que l'équipe ne disposait pas de l'expertise pour mener l'enquête de crédit et évaluer adéquatement les risques attachés à la réalisation de tels prêts. Il était par conséquent inconcevable de progresser significativement de cette façon⁷⁸. D'où le choix d'investir exclusivement auprès d'intermédiaires et de contribuer globalement à la construction de ce marché. En investissant à travers les fonds d'investissement, l'ensemble des capitaux regroupés peut soutenir un grand nombre de projets simultanément. Cette façon de faire était donc en accord avec la philosophie d'action de la Fondation, laquelle entend produire des transformations systémiques via une intervention à grande échelle.

De cette manière, la Fondation McConnell a atteint sa cible et est l'une des rares fondations canadiennes qui, à ce jour, est parvenue à se conformer à la recommandation du Canadian Task Force on Social Finance. Avec 26 investissements d'impact actuellement actifs (annexe F), soit 15 ILP et 11 ILM, c'est 61 900 690\$ qui sont investis dans cette catégorie d'investissement (19 338 410\$ pour les ILP et 42 562 280\$ pour les ILM). Cela représente approximativement 11% de ses actifs qui sont investis dans une perspective d'impact. Fait intéressant, le portfolio d'investissement d'impact, de la même façon que les investissements plus traditionnels, respecte une logique de diversification à travers plusieurs classes d'actifs. On retrouve dans le portfolio : des actifs immobiliers, des obligations à impact social, des prêts directs, des prêts pour des

⁷⁸ À titre d'exemple, la directrice de Finance des solutions explique que la supervision de la garantie de prêt pour la Maison du Développement Durable, à elle-seule, demande pratiquement autant de temps à faire que l'entièreté du portfolio.

fonds d'emprunt, des actions privées, du capital-risque, des actions publiques et des garanties de prêt.

7.3. Phase 3 : une gestion holistique et intégrée des ressources financières

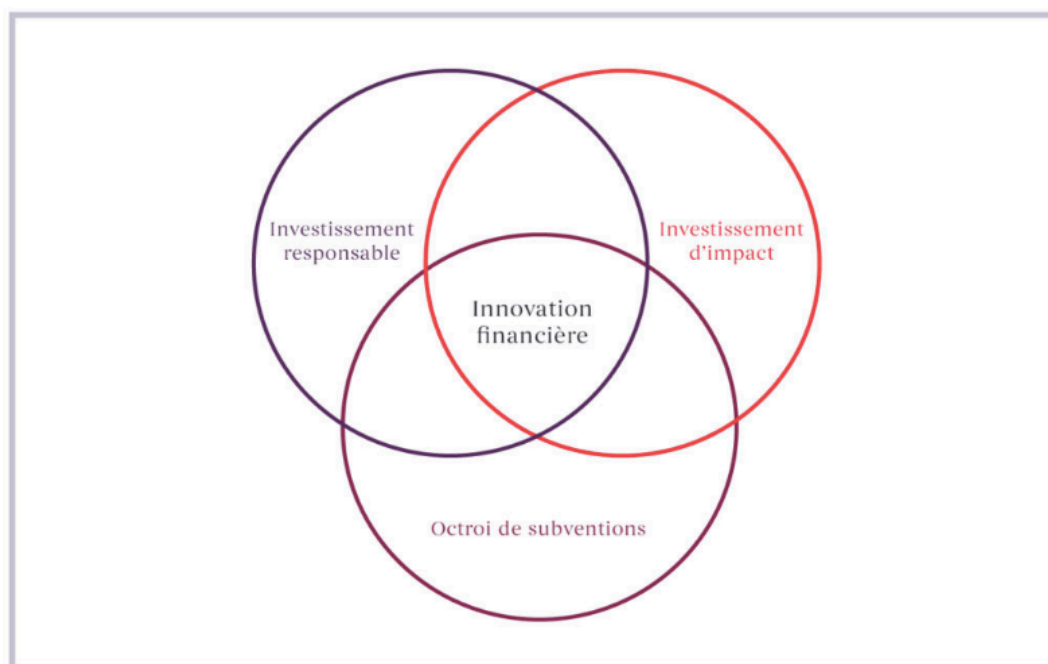
Nous avons vu que les phases précédentes correspondent à des expérimentations en matière de finance sociale et, ensuite, à la construction d'un robuste portfolio d'investissements d'impact. Une troisième phase de développement stratégique des pratiques FSR commence à émerger à partir de 2016. À partir de ce moment, la Fondation en vient à s'intéresser davantage à la gestion de la totalité de ses ressources financières, tout en intensifiant son engagement pour promouvoir la finance sociale dans le secteur philanthropique. Est alors théorisée une nouvelle vision pour la Fondation, laquelle intègre la totalité des ressources financières dans le giron de l'action philanthropique. La mise en application de cette nouvelle vision s'est déclinée de deux façons dans les pratiques concrètes de la Fondation. Premièrement, avec une prise en charge du développement de l'investissement responsable pour le reste de l'actif afin que 100% du capital soit géré dans une perspective d'impact. Deuxièmement, dans ce nouveau cadre théorique, l'innovation financière devient un véritable leitmotiv. Cela se répercute notamment sur les derniers développements du portfolio d'investissements d'impact, où sont mis en œuvre des projets d'investissement prenant des formes inusitées.

7.3.1. Adoption d'une nouvelle vision : la Finance des solutions

En 2016, une transformation qualitative d'envergure se produit quant à la compréhension de l'approche de la Fondation par rapport à chacune de ses initiatives. Au cœur de l'organisation, est mis sur pied le département « Finance des solutions », dont l'objectif est de planifier une utilisation synergique de l'ensemble des types de

capitaux dont dispose la Fondation. Empruntant une perspective de changement systémique, il s'agit de faire travailler conjointement les subventions, les investissements d'impact ainsi que les placements (lorsqu'investi de façon responsable), dans le but d'exploiter divers leviers pour faciliter la transformation des systèmes sociaux. C'est ce qu'illustre la figure 7.2 ci-dessous. La finance des solutions se définit plus précisément comme « une approche intégrée qui implique l'utilisation de capital financier et l'adaptation de modèles financiers pour catalyser, soutenir et accroître la transformation des systèmes » (Fondation McConnell, 2016, p. 2). Les divers types de capitaux se retrouvent étroitement articulés les uns dans les autres, tous engagés dans une perspective d'innovation financière pour accroître leur impact sur les systèmes. Par conséquent, les pratiques d'investissement d'impact ne sont plus quelque chose de réalisées en parallèle ou en surplus des subventions ; elles sont incorporées dans les objectifs généraux de l'organisation.

Figure 7.2 : La synergie des ressources financières selon la finance des solutions



Source : Fondation McConnell, en ligne

La Finance des solutions n'est donc pas un département dédié exclusivement à l'investissement d'impact. Le département agit à l'interstice des divers outils financiers dont dispose la Fondation pour assurer une coordination entre chacun d'eux vers l'atteinte d'objectifs communs. Le but est dès lors « d'identifier des investissements d'impact qui font avancer les objectifs des initiatives » (Fondation McConnell, p. 4). Comme le précise la directrice de Finance des solutions.

« Our department works in coordination with every other. By ourselves, we don't have anything, we're working with the investment team to do responsible and impact investing and then with the program team to look at the alignment and the integration of the investment. It's more like linking ». (Barbosa Vargas, 2019)

Dans le même ordre d'idées, la diversité des instruments financiers est vue à la fois comme un moyen de rejoindre une plus grande diversité d'acteurs. Pour l'avancement de chacune des initiatives, la Fondation jouit donc de la liberté d'évaluer les acteurs les mieux positionnés dans la société pour produire les transformations systémiques correspondantes. Mme Barbosa Vargas poursuit dans les termes suivants.

« We have an opportunity to engage with different parts of the economy and the system, because we have different type of capitals. So let's try to build the right types of partnerships for what we want to change. So we put purpose first, and after we are looking at who's at the table and what can we bring as a foundation: do we need grants, do we need investment, do we need concessionary investments? [...] Let's bring them right tools of finance to support organization in achieving their impact, instead of saying : « we have this top down objectives for our portfolio ». We want to create this type of diversification and let's go try to put on the ground and source deals so we can use our financial instruments in an responsive way to the needs of the sector ». (Barbosa Vargas, 2019)

7.3.2. L'investissement responsable appliqué au reste du fonds de dotation

En adoptant le cadre de « Finance des solutions », des questionnements se devaient d'être soulevés quant à l'utilisation du reste du fonds de dotation non dédié à la

réalisation d'investissements d'impact, mais qui, pourtant, représente toujours la plus grande partie des actifs financiers. En 2016, le Conseil d'administration a donc pris un engagement pour que 100% du capital soit géré en conformité avec la mission sociale. Une réflexion est alors amorcée pour mettre en œuvre une stratégie d'investissement socialement responsable pour le reste du portefeuille. C'était là la pièce manquante afin que totalité des ressources financières soient utilisées dans une perspective d'impact. Il s'agit en somme de mettre en œuvre la triade illustrée à la figure 7.2.

La Fondation McConnell tente toujours de se doter d'une approche d'ISR qui serait transversale à l'ensemble de ces gestionnaires⁷⁹. Une politique d'ISR est en cours d'élaboration et devrait voir le jour prochainement. À l'heure actuelle, la seule directive d'investissement responsable qui est commune à tous les gestionnaires de placements est celle d'exclure l'industrie du tabac. Dans un communiqué paru en mars 2017, la Fondation explicite tout de même les grandes lignes de sa vision en matière d'investissement responsable.

Ces pratiques incluent une vaste gamme d'approches, notamment une présélection négative ciblée pour éliminer certaines industries de notre portefeuille, une présélection positive pour ajouter au portefeuille les meilleures entreprises de leur catégorie ainsi qu'un engagement et une implication des actionnaires relativement aux enjeux prioritaires. Une stratégie détaillée d'investissement responsable sera donc élaborée au cours des prochains mois. (FFMC, 2017)

La Fondation n'attend pas l'adoption définitive de la politique d'ISR pour commencer à revoir les modalités de gestion de ses placements. Il y a déjà plusieurs développements qui ont été faits pour favoriser l'intégration des considérations ESG dans les pratiques de placements. Tout d'abord, depuis 2017, la Fondation McConnell

⁷⁹ La Fondation McConnell a 25 gestionnaires seulement pour ses investissements d'impact, puisque la quasi-totalité des investissements sont faits à travers des intermédiaires. Pour le reste de ses actifs, ceux-ci sont répartis entre 10 gestionnaires de placements. En somme, il y a donc un total de 35 gestionnaires qui gèrent l'entièreté du capital de la Fondation.

est signataire des Principes de l'investissement responsable des Nations Unies. Cela implique de facto une prise de responsabilité quant à l'intégration des principes ESG dans les décisions. Pour le moment, ce sont donc les critères ESG qui s'imposent comme le cadre de référence pour guider la Fondation en la matière. En plus de constituer une pratique cruciale « pour améliorer à grande échelle les systèmes sociaux et économiques actuels » (Fondation McConnell), les critères ESG sont perçus comme un moyen d'évaluer plus judicieusement les risques et d'assurer la durabilité des investissements.

Leur intégration dans la gestion du capital de la Fondation transige par la sélection des gestionnaires. La Fondation a donc distribué un questionnaire à l'ensemble de ses gestionnaires afin de voir l'état de leurs pratiques en matière d'investissement responsable. Il a été constaté que plusieurs d'entre eux sont eux aussi signataires des PRI ; c'est approximativement 60% de l'ensemble du portfolio qui est géré par des gestionnaires qui, chacun à leur façon, intègrent des critères ESG dans leurs décisions. La Fondation fait même affaire avec quelques gestionnaires qui s'engagent dans des démarches de résolutions d'actionnaires conformément aux critères ESG. Cela dit, en l'absence d'une politique d'ISR, aucun critère spécifique n'est proposé par la Fondation pour indiquer aux gestionnaires comment conduire ces procédures d'activisme actionnarial.

Pour la suite des choses, la Fondation s'est donnée comme consigne de choisir en priorité des gestionnaires qui adhèrent à cette vision de l'investissement. La directrice du programme explique ainsi ce qui a changé dans la manière d'évaluer la qualité d'un gestionnaire de placements :

« For us now, if you are a manager that doesn't look at responsible investing, then you are limiting your capacity to deliver good results, because you essentially working with blind spot. It's being responsible investor for the financial sustainability to do ESG integration and then responsible investing. So

if we have managers that has all the criteria but no ESG, we will not go with them ». (Barbosa Vargas, 2019)

Et pour ceux avec qui la Fondation est déjà engagée et qui n'ont pas d'engagement en matière d'investissement responsable, ils ne sont pas remplacés pour autant. La Fondation n'a renvoyé aucun de ces gestionnaires depuis qu'elle est signataire des PRI. Son approche consiste plutôt à mettre en place un dialogue afin de les inciter à adopter des pratiques financières basées sur le respect des critères ESG. Or, la directrice de Finance des solutions observe que les gestionnaires interpellés se montrent très réceptifs à ces demandes. Ils se montrent même en mesure de procurer des mises à jour pour indiquer les progrès réalisés en ce sens. « Most of them are very responsive and they have been able to provide us with updates and we can see that they are making significant progress in their practices », affirme Mme Barbosa Vargas (2019).

7.3.3. Placer l'innovation financière au cœur de la gestion des ressources financières

Bien que le ce secteur de l'investissement d'impact a quelque chose d'innovant en soi par les synergies réalisées entre rendements sociaux et financiers, la Fondation McConnell s'est aventurée dans des projets d'investissements profondément novateurs au cours des dernières années. Si on revient à la figure 7.2, on voit bien que c'est l'idée d'innovation financière qui devient le socle sur lequel sont réfléchies et réalisées toutes les modalités de transferts des ressources financières, qu'il s'agisse des subventions comme des investissements. En ce qui a trait à l'investissement d'impact, le principe d'innovation financière est rapidement matérialisé via plusieurs investissements. Comme l'exprime clairement Mme Barbosa Vargas (2019) : « we want to use impact investing to scale impact, to strengthen the capacity of the community sector and to build a market place, so we're willing to invest in new products just to test them, to look at how they develop ». Sans faire ici une typologie exhaustive du caractère innovant propre à chaque investissement d'impact, nous nous contenterons de présenter

trois exemples d'investissement d'impact qui illustrent bien cette volonté qui s'affirme dans les dernières années, par laquelle on tente de construire et transformer le marché par l'innovation financière. Ces investissements, toujours en cours, ont été réalisés entre 2015 et 2018.

7.3.3.1. Un partenariat avec le gouvernement fédéral pour le développement du logement dans les communautés autochtones (2015)

Dans les dernières années, la Fondation McConnell est profondément impliquée dans le processus politique de réconciliation avec les Nations autochtones. Pour la Fondation, ce processus va de pair avec un soutien au développement socioéconomique des communautés autochtones. Il est donc essentiel de bâtir une « économie de réconciliation », c'est-à-dire une économie « au sein de laquelle les ressources et la richesse seront partagées de manière équitable et gérées selon des principes de durabilité » (FFMC). Ce projet d'économie politique vise, ultimement, à réduire les écarts socioéconomiques qui subsistent entre les peuples autochtones et non autochtones.

Via son programme Finance des solutions, la Fondation McConnell est particulièrement impliquée par rapport aux enjeux relatifs au logement⁸⁰ dans les réserves. Une problématique importante à l'heure actuelle est la difficulté qu'éprouvent les résidents des réserves d'accéder à la propriété. À vrai dire, ce problème est directement attribuable au régime d'occupation des terres dans les réserves, lesquelles sont la propriété de la couronne. Les habitants n'ont par conséquent rien à garantir lorsqu'ils souhaitent contracter un prêt auprès des institutions financières conventionnelles. Pour contourner cet obstacle, la communauté huronne de Wendake

⁸⁰ Selon les études auxquelles se réfère la Fondation, les réserves ont besoin de 80 000 nouvelles maisons, alors que 60% des habitations déjà existantes nécessitent des rénovations ou des réparations. Par conséquent, il est estimé à 13 milliards de dollars le montant requis pour répondre à tous les besoins en matière de logement.

à Québec a donc mis sur pied son propre fonds⁸¹. Administré par la Société d'épargne des Autochtones du Canada (SéDAC), l'objectif de cet instrument est de « permettre aux membres de la nation huronne-wendat du Québec qui habitent sur la réserve d'accéder à la propriété, réduisant ainsi la dépendance aux subventions gouvernementales et stimulant le développement économique communautaire » (Fondation McConnell). Pour fonctionner, ce fonds utilise en grande partie l'épargne des membres de la communauté afin de lui offrir les services financiers qu'on leur refuse habituellement. Ce fonds, géré par et pour la communauté, a véritablement permis la création d'un marché immobilier dynamique au sein de la réserve de Wendake.

La Fondation McConnell est intervenue à deux niveaux afin de soutenir le décollage de cet instrument de développement communautaire. Premièrement, en accordant une subvention de 150 000\$ à la SéDAC dans le but de « couvrir certaines dépenses d'exploitation liées à la documentation des activités pilotes et à l'élaboration de la prochaine phase du programme » (FFMC). Cette subvention venait augmenter un financement octroyé par le gouvernement fédéral. Deuxièmement, le fonds a aussi été appuyé par un prêt de 350 000\$ en mars 2015. Cet investissement visait à accroître la capitalisation du fonds pour lui permettre d'accroître sa capacité d'émission de prêts hypothécaires. Dû au succès autant social que financier de cette initiative, la Fondation McConnell a actuellement entamé un partenariat avec la SéDAC et Affaires autochtone et du nord du Canada (AADNC) dans la perspective de reproduire l'expérience au sein de quatre autres communautés autochtones sur le territoire du Québec.

Plusieurs choses sont novatrices avec ce projet, à commencer par le fait qu'il implique une collaboration financière entre une fondation philanthropique et des organismes gouvernementaux visant à appuyer la mise sur pied d'un instrument financier

⁸¹ Il s'agit d'un fond précurseur issu des Fonds pour les logements du marché destinés aux Premières Nations (FLMPN). Voir : <https://www.fnmhf.ca/francais/apropos/index.html>

administré par un organisme autochtone. Aussi, la structure même du fonds a été pensée dans la perspective de favoriser des changements d'échelle (« *scaling up* »). Tout d'abord, le fonds a été conçu de manière à ce que la SédAC soit en mesure d'attirer les investissements provenant d'institutions financières commerciales (FFMC). Il s'agit donc de partir d'un outil d'investissements qui a une finalité très communautaire, mais qui, en raison de son montage financier, puisse venir à être considéré même par les investisseurs conventionnels. Le fonds a donc, intrinsèquement parlant, un potentiel de croissance important, car il vient progressivement brouiller les frontières entre investissements d'impact et investissement classique. Mais plus important encore, ce fonds est perçu comme un modèle à être répliqué. Il constitue dès lors un instrument exportable, qui pourra donner lieu à de prochaines phases d'expansion pour mobiliser davantage de capitaux privés à destination d'autres communautés autochtones à travers le Canada.

7.3.3.2. Achat d'obligations à impact social (OIS) en 2016

Un autre investissement d'impact, certes novateur mais très questionné par les milieux de l'économie sociale et solidaire, a été le prêt de 500 000\$ accordé en juin 2016 au projet Community Hypertension Prevention Initiative, un projet dirigé par la Heart and Stroke Foundation. Cet investissement emprunte un véhicule très particulier : il s'agit d'obligations à impact social (OIS)⁸². La raison d'être des OIS est d'aider le

⁸² L'OIS est un outil qui a été réfléchi suite à des questionnements profonds quant aux modalités de financement des services publics. Il surgit dans un contexte marqué par l'obsession qu'ont plusieurs États d'assainir leurs finances, voire de mettre en place des politiques budgétaires d'austérité pour y parvenir. Ce type d'obligations est émis lorsqu'une entité gouvernementale exprime une demande pour que soient développés des services sociaux au sein d'une sphère d'activité quelconque. Le mode de fonctionnement des OIS est assez simple. Une fondation – ou tout autre organisation intermédiaire – établit un partenariat avec le gouvernement dans le cadre duquel elle s'engage à coordonner un projet préalablement approuvé par celui-ci. L'organisation intermédiaire prend en charge le projet de deux façons : d'abord en émettant des OIS qu'elle vend à des investisseurs institutionnels dans le but de constituer le capital nécessaire à la réalisation dudit projet ; ensuite en engageant les organisations qui possèdent les compétences pour offrir les services à la population. De son côté, le gouvernement s'engage à rembourser les investisseurs, avec les rendements entendus, si le projet a réussi à atteindre les cibles fixées. En somme, avec les OIS, le risque financier que prennent les investisseurs est

gouvernement fédéral dans le développement d’approches préventives qui lui permettraient de réaliser des économies importantes ultérieurement. Dans le cadre d’un programme d’OIS, le gouvernement récompense ainsi les investisseurs qui ont soutenu des projets qui, après inspection, ont généré un impact social équivalent ou supérieur à ce qui était convenu.

Or, si le concept des OIS était déjà relativement développé depuis 2010 dans quelques pays anglo-saxons tels que les États-Unis et le Royaume-Uni, il s’agissait de la première fois que de telles obligations étaient émises au Canada par le gouvernement fédéral. Dans ce cas-ci, l’administration d’un projet d’OIS par la Heart and Stroke Foundation visait à soutenir la mise en œuvre d’un programme de prévention de l’hypertension artérielle dans deux provinces canadiennes. Dans le cadre de l’entente de ce projet, les investisseurs d’impact sont remboursés par l’Agence de la santé publique du Canada. Dépendamment du taux de réussite du programme, ceux-ci pourront bénéficier d’un rendement financier.

7.3.3.3. La création d’un programme de garanties de prêt avec la Caisse d’économie solidaire Desjardins

Mentionnons un dernier investissement qui a une dynamique bien particulière. Il s’agit du programme de *Garantie solidaire* mis sur pied en octobre 2018 suite à une collaboration entre trois fondations privées – soit la Fondation McConnell, la Fondation Lucie et André Chagnon et la Fondation Saputo – et la Caisse d’économie solidaire Desjardins. Les fondations participantes ont concédé un capital de départ de 15 millions de dollars pour le lancement du programme, ce qui permet à la Caisse d’économie solidaire Desjardins d’allouer davantage de prêts pour des emprunteurs

étroitement lié aux rendements sociaux anticipés du projet. Pour une compréhension plus générale des OIS, voir : Meghan Joy et John Shields (2013), *Social Impact Bonds: The Next Phase of Third Sector Marketization?*, ANSERJ: Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research, 4(2), p. 39-55. Voir aussi le film documentaire : Nadine Pequenez (réalisatrice). *The Invisible Heart*, HitPlay Productions, 2018, Récupéré de <https://www.tvos.org/video/documentaries/the-invisible-heart-feature>

issus du milieu de l'ÉSS. En effet, l'objectif de cet outil financier est de palier aux insuffisances du marché afin de rendre le crédit plus accessible à des entreprises et organismes qui ne parviennent pas à passer par les mêmes canaux que l'entreprise privée conventionnelle pour obtenir du financement. Avec ce programme, la Caisse d'économie solidaire Desjardins se voit en mesure d'enrichir son offre de prêts, et pourra par le fait même soutenir davantage d'entreprises et organismes dévoués au développement de l'économie sociale et de l'action communautaire au Québec.

Par respect pour l'esprit de cette initiative, qui est d'offrir un capital abordable pour les emprunteurs, la Fondation McConnell demande pour sa part un taux d'intérêt de 1% sur les prêts réalisés par la Caisse via le programme de Garantie solidaire. De plus, même si les fondations ont mis leurs ressources en commun, le programme est structuré de façon à ce que toutes les organisations participantes conservent leur autonomie et demeurent libres de financer les projets qui correspondent à leurs intérêts du moment. Bien que le projet ait été élaboré suite à l'initiative des trois fondations susmentionnées, il s'agit d'un fonds qui est ouvert aux autres fondations et investisseurs institutionnels. Depuis sa mise en activité, deux autres fondations, une petite et une grande, auraient manifesté leur intérêt à rejoindre le programme.

Cet outil financier est le fruit d'une collaboration unique en son genre. Au Canada, il s'agit de la première fois que des fondations s'allient à une société de gestion pour élaborer un outil financier au service de l'économie sociale. La nouveauté de l'initiative ne réside non pas dans la garantie de prêt en tant que tel, mais dans la structure de la collaboration qui a mené à la constitution de ce programme de garantie de prêts. Si la Fondation McConnell, à l'instar de plusieurs autres fondations canadiennes, possède un historique important en matière de collaborations, celles-ci se produisent généralement du côté des subventions.

7.3.4. Participation du président au Groupe directeur sur la co-création d'une Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale

En terminant, mentionnons qu'au-delà des pratiques d'investissement à proprement parler, la Fondation McConnell, par l'intermédiaire de son président, tente de supporter le gouvernement fédéral dans la mise en place d'une stratégie nationale de développement de l'innovation sociale et de la finance sociale. En effet, le président de la Fondation a été l'un des candidats retenus pour siéger sur le Groupe directeur sur la co-création d'une Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale (SIFS)⁸³, mis sur pied par le gouvernement libéral en juin 2017. L'élaboration de cette stratégie avait pour but de baliser le gouvernement dans ses efforts visant à mieux soutenir les organismes communautaires, notamment ceux « qui s'efforcent de trouver des solutions positives à des problèmes sociaux persistants » (Gouvernement du Canada, 2017, en ligne)⁸⁴.

Parmi les sept recommandations soutenues par le président dans le cadre du travail de ce groupe, l'une d'elles proposait la création d'un Fonds de finance sociale. Ce fonds aurait pour objectif « d'accélérer le développement des écosystèmes de finance sociale à travers le Canada » (groupe directeur sur la co-création d'une SIFS, 2018, p. 65). En investissant dans ce fonds, il est suggéré que le gouvernement du Canada faciliterait l'accès aux capitaux pour les organismes à vocation sociale (idem., p. 65)⁸⁵. On retrouve ici la préoccupation à la Fondation de renforcer les capacités des acteurs intermédiaires du secteur de la finance sociale. Mais ceci illustre l'intention derrière

⁸³ <https://sisfs.ca/fr/>.

⁸⁴ <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/innovation-sociale-finance-sociale/strategie.html>.

⁸⁵ Le lancement du Fonds de finance sociale, qui est supposé offrir 750 millions de dollars sur dix ans, a été annoncée pour 2020. En prévision de sa mise sur pied, le gouvernement libéral a déjà transféré une première somme de 50 millions de dollars, laquelle sera dirigée vers dix-sept organismes intermédiaires (tel que le Chantier de l'économie sociale et la Fondation canadienne des femmes) chargés d'en faire bénéficier des organisations sur le terrain. Pour plus d'information sur le Fonds, voir : <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/nouvelles/2018/11/document-dinformation--le-fonds-de-finance-sociale.html>.

une seule recommandation. À vrai dire, chacune des recommandations contribue, à leur manière, à l'instauration d'un écosystème d'innovation sociale continue ; c'est-à-dire exactement ce à quoi la Fondation se consacre depuis plus de vingt ans. En somme, en représentant ainsi la Fondation, on voit que le président peut générer une influence auprès du gouvernement en mettant à son service les expertises acquises en philanthropie, tout en faisant valoir la vision de l'organisation au sein de la sphère politique.

Tableau 7.1 : Résumé de la trajectoire de la Fondation McConnell en matière de FSR

	Stratégies de FSR développées	Stratégies connexes	Objectifs visés
Phase 1 (2007-2012)	Quelques expérimentations d'investissements d'impact.	Création de Social Innovation Generation (SIG). Instigation du Canadian Task Force on Social Finance. Soutien financier pour la création du MaRS Centre for Impact Investing.	Activer des réflexions à l'échelle nationale sur la finance sociale dans les fondations. Établir des infrastructures facilitant l'accès aux investissements d'impact pour les investisseurs.
Phase 2 (2012-2016)	Utilisation d'au moins 10% des actifs de la Fondation pour des investissements d'impact (ILP et ILM).	Élaboration du Guide sur la revue diligente d'investissements d'impact. Une partie du Guide est mise en ligne, et des évaluations de gestionnaires sont parfois partagées à d'autres fondations.	Soutenir la croissance du marché de l'investissement d'impact. Utiliser le capital financier pour générer des impacts sociaux en lien avec les initiatives actives de la Fondation.
Phase 3 (2016-2019)	Intégration progressive des critères ESG dans la gestion des placements. Directive à tous les gestionnaires de placements d'exclure l'industrie du tabac (il s'agit du seul filtre négatif utilisé). Réaliser des investissements d'impact ayant un caractère très novateur.	Mise en place du département Finance des solutions. Prioriser des gestionnaires de placements qui offrent des options en matière d'investissements responsables. Développer des dialogues avec les gestionnaires qui ne sont pas familiers avec l'investissement responsable. Participation du président au Groupe directeur sur la co-crédation d'une Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale.	Évaluation plus intelligente des risques financiers, tout en améliorant les systèmes sociaux et économiques. Utilisation synergique de toutes les formes de capital pour faire avancer les initiatives philanthropiques (subventions, investissements et placements). Soutenir l'innovation sociale chez les acteurs financiers. Contribuer à l'élaboration d'une stratégie nationale de développement de la finance sociale.

CHAPITRE VIII

ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse mettra en lumière les dynamiques à partir desquelles les fondations étudiées intègrent l'écosystème de la FSR en vue d'y produire les transformations recherchées. En comparant les trajectoires respectives de la Fondation Béati et de la Fondation McConnell, nos analyses représentent un premier effort de théorisation, lequel doit conduire à l'identification des facteurs systémiques qui témoignent de leur capacité à investir un autre écosystème que celui de la bienfaisance.

Pour faciliter la présentation, nous avons découpé nos analyses en trois sections afin de mettre en scène une interprétation évolutive du développement des stratégies FSR. Pour débiter, nous révélons certaines conditions qui expliquent que des préoccupations éthiques aient surgi par rapport à l'utilisation du portefeuille financier. Dans un deuxième temps, notre analyse des données identifie les processus d'institutionnalisation ayant permis aux deux fondations de développer de manière aussi approfondie ce nouveau champ d'activité. Finalement, dans un troisième et dernier temps, nous saisissons la spécificité des actions que peuvent mener les fondations subventionnaires dans l'écosystème afin d'influencer son développement. Ce fil conducteur nous permettra de répondre tour à tour aux questions de recherche exprimées à la fin du chapitre 2.

8.1. Les conditions d'émergence des stratégies FSR

Pour répondre à nos deux premières questions de recherche (Q1 et Q2), trois conditions ont été repérées dans nos études de cas pour expliquer l'émergence d'une finance alternative dans ces fondations.

1. La structure particulière de leur mission sociale.
2. L'intervention d'un leader qui influence les orientations de la fondation.
3. L'effet des contingences environnementales dû à la position de la fondation dans la société.

Cette liste ne se prétend aucunement exhaustive pour rendre compte de tous les facteurs pouvant favoriser l'appropriation de ce champ de pratiques par des organisations du milieu philanthropique. Elle permet néanmoins d'apporter quelques éléments de réponses quant au premier volet de notre questionnement de recherche en ce qui a trait à l'explicitation de causes expliquant le fait que certaines fondations sont plus disposées que d'autres à développer une FSR.

8.1.1. Des fondations avec une « mission sociale totale »

Toute organisation, en tant que système d'action, est composé d'un aspect « fonctionnel » ou « téléonomique », c'est-à-dire d'un ensemble de finalités qui lui donnent un sens et confèrent un but commun à la collaboration entre chacune des parties prenantes. Dans le cas des fondations philanthropiques, cet aspect téléonomique du système s'exprime à travers la mission sociale que poursuit l'organisation. Or, nos deux études de cas nous portent à croire que la structure particulière de leur mission sociale constitue un élément les prédisposant d'emblée à prendre en compte l'impact de leurs investissements.

En effet, les deux fondations observées possèdent une mission sociale qui, dans sa définition même, les engage à la réalisation d'un véritable projet de société : la Fondation Béati travaille à l'avènement « d'une société solidaire, inclusive, démocratique et pluraliste » (Fondation Béati) tandis que la Fondation McConnell travaille à « bâtir une société plus inclusive, novatrice, durable et résiliente » (FFMC). De façon générale, la plupart des fondations n'envisagent pas d'affecter des

changements sur la société prise comme un tout, mais articule plutôt une mission sociale autour d'une cause bien circonscrite et limitée au sein d'un secteur d'activité donné. Dans la façon dont elles anticipent le changement social, la Fondation Béati et la Fondation McConnell ont été réfléchies sur la base de ce que nous appellerons ici une mission sociale totale⁸⁶.

Cependant, ce cadrage holistique de la mission sociale n'assure pas de façon mécanique l'apparition d'une sensibilité quant à l'utilisation intelligente du fonds de dotation. Avec nos deux cas, ce qu'on remarque plutôt, c'est qu'un peu avant que soient mises en place les premières stratégies FSR, des bouleversements profonds avaient secoué l'organisation, la contraignant ainsi à mener une réflexion de fond sur la nature de sa mission sociale. Un lien direct est observable entre le moment de genèse d'une mission sociale totale et, subséquemment, sa traduction à travers une approche philanthropique lui correspondant. Par conséquent, un élément déclencheur n'est pas tant la nature de la mission sociale en soi, mais plutôt la manière dont son caractère « total » en vient à être traduit dans la façon concrète d'administrer ses activités financières.

Dans le cas de la Fondation Béati, par exemple, le vent de renouveau qui a soufflé sur l'administration et la direction au début de la deuxième phase a joué un rôle important en ce sens. Cet événement est marqué par une volonté par les nouveaux membres de formaliser les valeurs de la Fondation et de redéfinir ses grands champs d'action. Conséquemment, la manière de placer ses actifs en viendra à être considérée comme l'une des façons de bâtir son projet de société (ou, du moins, à ne pas compromettre celui-ci). Ainsi, lorsque sera élaborée la première politique d'ISR en 2007, la

⁸⁶ Le concept est inspiré ici de la notion de « phénomène social total », conçue par Mauss pour décrire la nature du don dans les sociétés dites archaïques. Par-là, il entend un phénomène social qui se produit par la mobilisation de l'ensemble des institutions de la société (culturelle, religieuse, juridique, économique, politique, etc.) (Mauss, 2012). Ainsi, par « mission sociale totale », nous entendons la poursuite d'une mission sociale aspirant produire des changements sociaux qui sont transversaux à plusieurs, voire l'ensemble des secteurs institutionnels dont se compose la société.

philosophie d'investissement en vigueur est justement d'investir le capital de manière à « renforcer la mission » (Fondation Béati, 2009, p. 4).

Dans le cas de la Fondation McConnell, il importe de rappeler qu'elle ne possédait aucunement une mission sociale totale à l'origine. La reformulation d'une mission sociale de type « projet de société » n'est apparue que sous la présidence de Tim Brodhead alors qu'on lui donnait le mandat de redéfinir la mission dans une optique nationale. C'est ce dernier qui a accompagné ce changement téléonomique de l'organisation autour des notions clés d'innovation sociale et de transformations des systèmes. Une fois adoptée et intériorisée par la Fondation, cette nouvelle façon de concevoir l'action philanthropique a rapidement conduit aux expérimentations d'investissements en finance sociale caractérisant la phase un. Dans son cas, il était un peu inévitable que, voulant dévouer l'organisation à la construction d'une « culture d'innovation sociale continue » dans les divers secteurs d'activité de la société, celle-ci en vienne à utiliser ses actifs dans le but d'agir sur les acteurs économiques.

8.1.2. L'intervention d'un leader pour dégager la voie

L'intervention d'un leader au sein de la fondation est une seconde condition systémique qui s'est avérée indispensable pour que soient implantées des stratégies FSR. Si la nature de la mission sociale pose des bases cognitives prédisposant la fondation à cette classe d'innovations sociales, les stratégies FSR ne sont développées, au final, que sous l'action concrète d'acteurs concrets. Nous avons observé deux aspects fondamentaux concernant la façon dont le leadership s'est exprimé dans nos études de cas.

8.1.2.1. Exercice du leadership dans un système lâche

Premièrement, les leaders qui ont joué un rôle prédominant dans le développement d'une FSR dans la fondation étaient des individus occupant des postes qui leur conféraient une influence décisive quant à la détermination des orientations générales

du système d'action. Ce sont le directeur général (Fondation Béati)⁸⁷ ainsi que le président-directeur général (Fondation McConnell)⁸⁸ qui ont été les principaux instigateurs de l'implantation d'une approche FSR dans l'organisation. Or, s'ils sont parvenus à exercer une telle influence quant à l'évolution des modalités de gestion financière, c'est en grande partie parce que leur influence s'est déployée au sein d'un système lâche, c'est-à-dire un système offrant très peu de résistance par rapport à ce type de changements.

À la Fondation Béati, la donatrice n'exigeait pas de reddition de comptes et encourageait ouvertement la prise de risques. De plus, la quasi-totalité des membres du Conseil d'administration étaient nouveaux et ce vent de changement laissait le champ libre pour mettre en œuvre de nouvelles orientations. À cela s'ajoute que l'une des seules volontés exprimées par la donatrice suite à son départ était que la Fondation continue d'innover et de prendre des risques. Du côté de la Fondation McConnell, c'est le Conseil d'administration lui-même qui, après une première expérience concluante d'investissement d'impact, a demandé au nouveau président de revoir les approches de la fondation et de développer plus amplement les pratiques de finance sociale⁸⁹.

Par conséquent, puisque l'organe exécutif de ces fondations était entièrement disposé à la mise en marche de ces processus d'innovation, le directeur de Béati et le président

⁸⁷ Dans le cas de la Fondation Béati, c'est essentiellement M. Jacques Bordeleau, le second directeur à entrer en poste, qui a joué ce rôle ; le premier directeur se contentant d'une approche plutôt passive, par simple souci de cohérence entre les valeurs de la fondation et la composition de son portefeuille.

⁸⁸ En ce qui a trait à la Fondation McConnell, c'est le premier président à ne faire pas partie de la famille, M. Tim Brodhead, qui a endossé cette responsabilité. Un premier pas avait été de réformer la nature de la mission sociale de l'organisation, ce qu'il a fait notamment en l'adossant sur un impératif d'innovation sociale, faisant ainsi de la finance sociale un champ d'action en parfaite concordance avec les finalités organisationnelles. Le leadership de Brodhead a ainsi participé à l'élaboration de ce que nous avons appelé la structure téléonomique de la fondation.

⁸⁹ C'est ce même Conseil d'administration qui établira des cibles ambitieuses pour la Fondation en matière d'investissement d'impact (de 5% d'abord et de 10% par la suite). C'est aussi lui qui a pris l'engagement en 2016 que 100% du portefeuille soit investie dans une perspective d'impact à l'aide d'une gestion responsable des placements. Dès lors, le président de la Fondation peut développer ce volet d'intervention avec un appui total de la part de l'appareil exécutif de l'organisation.

directeur général de McConnell, alors tous deux tenants de ce mouvement financier, n'avaient pas d'opposants en tant que tels pour implanter ces stratégies financières au sein de la fondation. Il n'y avait pas de contraintes systémiques qui pouvaient véritablement obstruer leur leadership en la matière.

8.1.2.2. Un leadership fondé sur la maîtrise de l'incertitude

Deuxièmement, la nature de leur leadership ne résidait en aucun cas dans leur capacité à imposer verticalement de nouvelles pratiques à l'interne. Nous observons, au contraire, un leadership qui s'est exprimé via une capacité à mobiliser des ressources informatives présentes dans l'écosystème. Il s'agit d'un travail fondé sur l'atténuation des résistances à l'aide d'une mobilisation des connaissances. Cette exploitation des ressources écosystémiques était destinée, fondamentalement, à assurer un meilleur contrôle des zones d'incertitude, de telle façon à rendre les autres acteurs du système d'action plus confortable à prendre part au processus d'innovation proposé. Les interventions des directeurs illustrent parfaitement cette idée de Crozier et Friedberg (1977, p. 86), voulant que « les individus et les groupes qui, par leurs appartenances multiples, leur capital de relations dans tel ou tel segment de l'environnement, seront capables de maîtriser, tout au moins en partie, cette zone d'incertitude, de la domestiquer au profit de l'organisation, disposeront tout naturellement d'un pouvoir considérable au sein de celle-ci ».

Les quelques résistances subsistantes au sein des fondations étaient causées, justement, par l'incertitude entourant ces types d'investissements, notamment sur la question des risques financiers qui leur sont associés. C'est pourquoi ces incertitudes prenaient place principalement auprès de ceux chargés de la gestion financière (le comité d'investissement à la Fondation McConnell et le trésorier à la Fondation Béati). Pour les dissiper, le leadership assuré par les deux directeurs a consisté à faciliter l'entrée

des flux d'informations provenant de l'écosystème pour que ces acteurs plus dissidents se familiarisent avec ces tendances inconnues⁹⁰.

Pour calmer ces craintes, le directeur de la Fondation Béati est allé chercher l'aide de professionnelles dans le domaine de la finance responsable. Celles-ci ont importé de nouvelles connaissances au sein de l'organisation, qui ont été partagées notamment lors de séances de présentation à l'intention des membres du conseil d'administration. Et même que l'une d'entre elles est demeurée à la Fondation pour accompagner la mise en application des nouvelles orientations financières alors adoptées. Il s'agissait ainsi d'enclencher un processus d'innovation sociofinancière en renforçant le capital intellectuel de la Fondation.

La même chose a été faite par le président de la Fondation McConnell, mais par une voie complètement différente. Au lieu d'importer à l'interne des ressources intellectuelles et professionnelles (chose qui sera faite durant la phase 2), le président de la Fondation s'est d'abord concentré à la construction de telles ressources mais directement au sein de l'écosystème. On s'attèle dès lors à la production de connaissances et d'indications à l'intention de tout autre investisseur philanthropique. De cette façon, la Fondation souhaite établir des conditions écosystémiques favorables à la finance sociale et l'investissement d'impact, autant pour elle-même que pour le secteur en général. Ce n'est qu'après que l'environnement ainsi créé finit par faire force de contrainte pour l'organisation. C'est ce qui est arrivé avec le Canadian Task Force on Social Finance, où, au risque de perdre sa crédibilité, la Fondation devait se plier à la recommandation dont elle était instigatrice.

⁹⁰ Dans ses analyses des écosystèmes d'affaires, Lévesque (2016, p. 3) s'inspire des travaux de Gueguen et Torrès et met lui aussi en exergue le fait que le leadership des participants clés dans l'écosystème est fondé « sur la conduite des évolutions, sur la capacité d'influence et sur la diffusion de l'information et des innovations et non pas sur le contrôle et le commandement ».

8.1.3. L'effet des contingences environnementales

Il importe aussi de mentionner que ce ne sont pas exclusivement des conditions de nature organisationnelles qui favorisent l'émergence de pratiques de FSR dans la gestion du portefeuille. Des changements survenant dans l'écosystème peuvent avoir une influence sur l'évolution des pratiques de l'organisation. Par conséquent, dépendamment de son degré d'ouverture à l'environnement ou des relations qu'elle entretient avec d'autres acteurs, une fondation peut se montrer plus sensible à certaines influences et moins à d'autres⁹¹. Dès lors, au-delà de ses volontés propres, toute organisation est nécessairement l'objet de contingences environnementales. Comme nous pourrions le constater, une partie de cette contingence est liée à leur appartenance linguistique.

Par exemple, si on prend la Fondation McConnell, le premier directeur à avoir initié la Fondation sur cette voie admet à l'époque une certaine influence de la Fondation Rockefeller. Dans le même ordre d'idées, il avoue aussi que l'idée de mettre sur pied un Task Force au Canada était directement calquée sur le modèle du Social Investment Task Force, constituée en 2000 au Royaume-Uni. La Fondation McConnell étant principalement anglophone, on voit ici l'effet de contagion provenant des tendances issues du monde anglo-saxon. Enfin, la trajectoire de la Fondation McConnell nous révèle aussi l'influence que peuvent exercer les demandes de financement provenant d'OBNL. Pour preuve, le premier investissement d'impact de la Fondation McConnell, réalisé auprès de la Quest University, était tout à fait fortuit du point de vue de la fondation, en ce sens qu'il venait répondre à une demande ponctuelle ne figurant point

⁹¹ Il importe de bien saisir qu'une information – compris ici comme un événement survenant dans l'environnement – n'en est une qu'à la condition qu'elle soit perçue comme telle par un système intéressé. C'est ce qu'exprime Luhmann (2010, p. 82) : « Une information n'est produite que si un événement sélectif peut agir d'une manière sélective, c'est-à-dire s'il peut sélectionner des états du système ». Cela signifie que les événements qui se produisent dans l'écosystème de la FSR seront susceptibles d'avoir des répercussions sur la fondation uniquement à la condition que ceux-ci soient captés sous la forme d'une information relevant de ses champs d'intérêts.

à son agenda stratégique. L'intensification de la demande de capitaux de la part d'organismes du tiers secteur représente ainsi une réalité susceptible d'accroître la pression faite sur les fondations⁹².

Il en va de même pour la Fondation Béati, qui a grandement su profiter d'un contexte favorable pour mettre en place ses orientations stratégiques en matière de FSR. En raison de son identité, on observe qu'elle était davantage influencée par le milieu québécois de l'économie sociale et par celui des congrégations religieuses. Tout d'abord, la spécialiste en ISR qui a aidé la Fondation dans l'élaboration de sa première politique d'ISR avait précédemment abordé la Fondation Béati à ce sujet dans le cadre de sa recherche de maîtrise en gestion. C'est ainsi que s'était déroulée la rencontre entre cette dernière et le directeur général, rencontre qui sera déterminante pour la suite des choses. De plus, la mise en application de la première politique d'ISR est grandement tributaire du fait que des services financiers étaient de plus en plus offerts par des sociétés de gestion francophones⁹³. Ensuite, lorsque la Fondation voulait développer plus amplement ses stratégies au niveau de l'activisme actionnarial, elle a pu rejoindre le RRSE avec qui elle partageait des affinités de par son origine chrétienne. Elle bénéficiait ainsi d'un accès exclusif à un réseau d'investisseurs responsables. Il faut aussi mentionner que les investissements solidaires de la Fondation Béati pour le logement social et communautaire lui sont hérités des fonds reçus à la suite de la cessation des activités de la Fondation Marie-Valérie. Là encore il s'agit d'investissements qui, à l'origine, n'ont pas été faits de

⁹² De l'autre côté, il faut ajouter que l'accroissement significative de l'offre canadienne en matière de produits financiers à impact social constitue aussi un incitatif fort pour le milieu philanthropique. Dans le cas de la Fondation McConnell, le développement continu de ces marchés l'a grandement aidé dans sa capacité à construire à travers les années un important portfolio d'ILM et d'ILP.

⁹³ Rappelons ici qu'au moment où la Fondation Béati a décidé de transférer ses actifs auprès de Bâtirente pour que soit appliquée sa première politique d'ISR (deuxième phase), celle-ci constituait son premier client institutionnel.

son propre chef ; ils lui sont venus de par les connexions spéciales qu'elle entretenait avec cette autre fondation⁹⁴.

8.2. Les processus d'institutionnalisation des approches FSR

Une fois que les fondations étudiées ont entamé leurs trajectoires au sein de l'écosystème, il arrive un stade au cours duquel tout développement plus poussé des stratégies requière d'amorcer une institutionnalisation de ce nouveau champ d'activité. Pour dépasser un stade strictement exploratoire, il devient nécessaire de systématiser son approche et ses procédures. Bref, des processus d'institutionnalisation sont nécessaires pour faire de la FSR un volet d'intervention autonome au sein de la fondation. Par institutionnalisation, la sociologie systémique entend « la traduction des éléments culturels abstraits dans des normes d'action, des rôles, des groupes, qui exercent un contrôle plus ou moins direct sur les actions et les interactions sociales » (Lugan, 1993, p. 55). De notre point de vue, cela signifie qu'il nous faut comprendre, concrètement, les nouvelles façons de faire développées par les fondations pour arriver à atteindre leurs cibles et leurs objectifs. Dans cette partie de l'analyse, nous allons aborder trois processus par lesquels les fondations observées ont procédé à cette institutionnalisation. La mise en forme de ces processus permettra de répondre à notre troisième question de recherche (Q3) en ce qui a trait à la manière dont les stratégies de FSR se traduisent par des transformations de la structure organisationnelle de la fondation.

⁹⁴ Nous pourrions ajouter que la position particulière d'une fondation dans la société peut tout aussi bien s'avérer contraignant pour le développement d'une FSR. Effectivement, c'est ce qui s'est produit pour la Fondation Béati lorsqu'ont été abolis les CDEC, alors sous le couperet de politiques budgétaires d'austérité. La disparition de ces structures intermédiaires a grandement affaibli les capacités de la Fondation à trouver des projets intéressants dans lesquels investir pour atteindre ses cibles. Dès lors, les changements dans l'environnements peuvent aussi poser des conditions défavorables à l'émergence et au développement de ce type d'innovations financières.

8.2.1. Procédures de réduction de la complexité stratégique

Lors de notre exposé sur l'écosystème de la FSR, nous avons grandement mis en exergue le fait que celui-ci donne lieu à une économie plurielle d'une énorme complexité. La FSR se subdivise en une variété de courants stratégiques qui se déclinent eux-mêmes à travers une pléthore de produits financiers. L'initiation d'un investisseur au sein d'une telle industrie n'est pas une mince affaire. Pour cette raison, on remarque qu'à partir du moment où les fondations ont commencé à investir ce champ de pratiques, les premiers gestes posés visaient à gérer cette complexité⁹⁵ émanant de son caractère profondément hétérogène. Les fondations devaient préciser leur approche pour opérer un tri par rapport à cet univers de possibilités. Pour ce faire, elles ont instauré une hiérarchie de priorités, agissant en quelque sorte comme un système de filtrage par rapport à la pléthore d'opportunités existantes. Pour garder un langage systémique, nous dirons qu'elles ont procédé à une formalisation de leurs structures de sélectivité.

Pour commencer, les deux fondations ont réutilisé la délimitation territoriale en vigueur dans la définition de leur mission sociale. La Fondation McConnell, qui travaille dans une optique pancanadienne, a repris ce même cadrage pour repérer des opportunités d'investissement d'impact. Tous ces investissements d'impact doivent donc être utiles à des destinataires canadiens qui contribuent à l'amélioration des conditions de vie des Canadiens et des Canadiennes. La Fondation Béati, elle, a toujours circonscrit son action spécifiquement au sein de la province du Québec. Et il n'en va pas autrement pour ses investissements solidaires, qui, au même titre que les subventions, sont exclusivement destinés à des bénéficiaires québécois et québécoises. En somme, la

⁹⁵ Pour Luhmann (2010, p. 67), la complexité est causée par « l'information qui manque au système pour pouvoir appréhender et décrire de manière exhaustive son environnement (complexité de l'environnement) ou pour pouvoir se décrire et s'appréhender lui-même (complexité du système) ». Dans la situation qui nous intéresse, soit celle de fondations appréhendant l'écosystème de la FSR, la complexité provient tout autant du manque de connaissances que possède l'organisation sur l'écosystème (ses acteurs et ses pratiques) que de la surabondance de possibilités que celui-ci peut offrir.

première structure de sélectivité employée autant par la Fondation Béati que la Fondation McConnell procède à une délimitation à la fois territoriale et populationnelle.

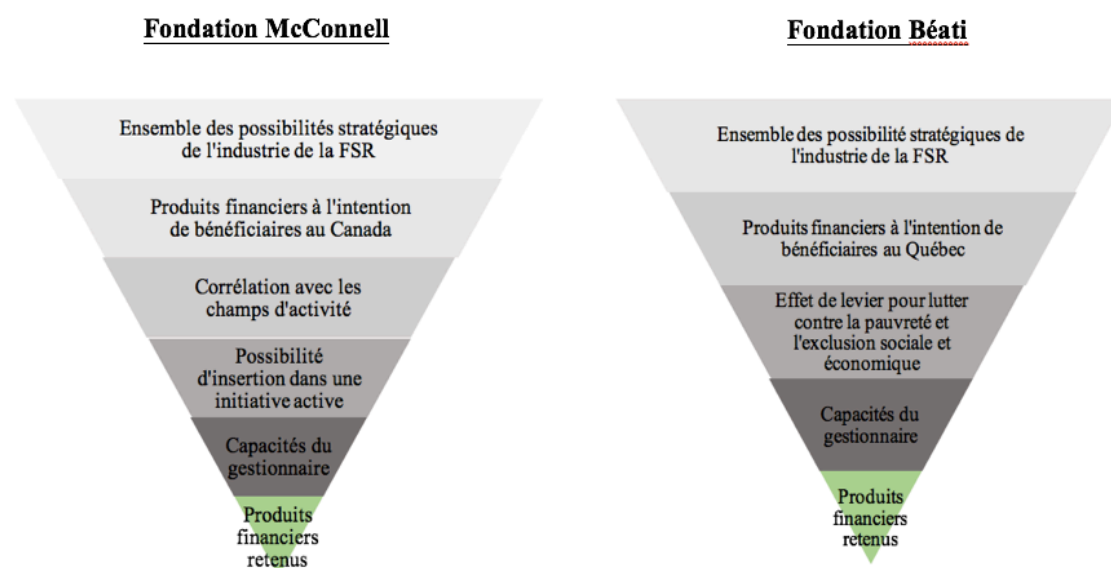
Par la suite, on observe que les deux fondations ont fait du contenu de leur mission social un référent à partir duquel décider des types d'investissements les plus appropriés à l'atteinte des buts de l'organisation. C'est ce qui explique que la Fondation McConnell ait privilégié l'investissement d'impact, ce courant stratégique permettant d'agir sur une grande variété d'enjeux sociaux. Il répond ainsi au besoin de souplesse de la Fondation qui intervient dans diverses sphères d'activités et travaille simultanément à la transformation de plusieurs systèmes dépendamment de ses initiatives du moment. Chacun des investissements d'impact sélectionnés doit pouvoir cadrer dans l'une des champs d'activités prédéfinis. Dans le même ordre d'idées, la Fondation McConnell pousse plus loin cette logique en tentant, si possible, de réaliser des investissements d'impact qui lui permettent de faire des progrès précis en lien avec ses programmes. Dès lors, les investissements d'impact les plus recherchés par la Fondation sont ceux qui peuvent prendre place dans une des initiatives actives, conformément à son approche de la « finance des solutions ».

Ce désir d'une stratégie en adéquation avec la logique de la mission sociale explique aussi pourquoi, du côté de la Fondation Béati, c'est la finance solidaire qui ait finalement été retenue comme instrument d'intervention de prédilection (notamment durant la phase 3). En effet, ce sont les investissements solidaires qui lui apparaissent la manière la plus efficace de travailler dans une perspective de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale et économique. Bref, ces deux fondations reprennent et retraduisent les objectifs qui sont au cœur de sa mission sociale pour déterminer les branches stratégiques à privilégier au sein de la FSR⁹⁶.

⁹⁶ À cet effet, la mise en place de politiques d'investissements joue un rôle central : en plus d'officialiser l'engagement de la fondation envers la FSR, ces politiques rendent explicite l'articulation qui est faite

Finalement, une fois qu'un produit financier ou une opportunité d'investissement est jugé suffisamment en adéquation avec la mission sociale – c'est-à-dire qu'il cible le bon groupement social et correspond aux préoccupations sociétales de l'organisation, voire aux objectifs précis de ses programmes – la dernière étape consiste à évaluer son éligibilité par rapport aux critères de « bonne gouvernance » établie par la fondation. Il s'agit, fondamentalement, de savoir si le gestionnaire ou l'organisation récipiendaire des capitaux saura gérer adéquatement les risques financiers et délivrer les impacts sociaux indiqués. Pour la Fondation Béati, cette compétence est évaluée par le conseiller en finance solidaire tandis que, pour la Fondation McConnell, c'est l'analyse en investissement d'impact qui s'en charge en faisant la revue diligente. La figure 8.1 illustre et compare les deux systèmes de réduction de la complexité stratégique de la FSR mis en place par la Fondation Béati et la Fondation McConnell.

Figure 8.1 : comparaison des structures de sélectivité mises en place par la Fondation McConnell et la Fondation Béati



entre la mission sociale et les approches préconisées en matière de gestion financière. Dans le cas de la Fondation McConnell, cette démonstration de l'adéquation des stratégies de finance sociale avec la mission sociale a été portée encore plus loin par la production d'une approche philanthropique, la finance des solutions, résumée de façon concise dans un livre blanc.

8.2.2. Un processus de régulation pour encadrer les investissements

La faculté d'un système à se maintenir réside dans sa capacité à réguler son rapport à l'environnement. Le cycle d'innovations qu'engendre le développement des pratiques FSR exige ainsi l'instauration de mécanismes de régulation afin que le système puisse évoluer sans pour autant compromettre son équilibre interne. En ce qui concerne l'instauration de stratégies FSR par une fondation, le plus grand risque de déliquescence de son équilibre systémique vient des possibilités de pertes financières. Cela est tout à fait compréhensible considérant que, d'un côté, le flux de leurs revenus dépend des gains de valeurs des actifs financiers alors que, de l'autre côté, elles sont confrontées à l'obligation légale et morale de renouveler perpétuellement ses engagements charitables de l'autre côté. Avec la FSR, la fondation mène en quelque sorte un jeu de funambule, où il lui faut innover tout en conservant son équilibre financier. La gestion des risques de pertes financières est, au final, une simple question d'homéostasie et de reproduction du système dans son environnement. Dès lors, les fondations doivent s'assurer de la prédictibilité des rendements financiers potentiels que générera l'ensemble de leurs classes d'actifs, y compris les investissements responsables, solidaires ou à impacts. Il en va de la capacité du système à se maintenir dans le temps et à reproduire ses relations auprès des OBE. Ainsi, les deux trajectoires reconstituées nous montrent qu'à l'instant où les fondations ont commencé à intensifier leurs engagements dans la FSR – soit autour du déclenchement de la deuxième phase –, elles ont ressenti le besoin de mettre en place des procédures officielles d'évaluation des risques, mais aussi de l'impact social afin de juger de la pertinence des investissements considérés. En fait, nous avons observé que les méthodologies développées et les expertises professionnelles mises en place forment un système de régulation dont l'objectif premier demeure de sécuriser le capital.

La figure 8.2 illustre le système de régulation développé par la Fondation Béati au courant de la phase trois pour progresser plus rapidement vers sa cible ambitieuse en

matière d'investissements solidaires (10% de l'actif). L'embauche du conseiller, ainsi que la mise en place d'un conseil d'investissement pour l'aider, permettaient un traitement plus rigoureux et efficace de l'information entrante (les propositions d'investissements). Ils assurent le rapport avec le segment d'environnement pertinent dans le but de faciliter la sélection et d'accroître la cadence des projets d'investissement avec lesquels la Fondation pourra aller de l'avant. Fait intéressant, advenant certains cas où la demande de prêt d'un organisme est recalée alors qu'il est considéré socialement pertinent par rapport à l'agenda de la Fondation, celui-ci peut se voir offrir un service d'accompagnement de la part du conseiller en finance solidaire. Cet accompagnement vise à retravailler les éléments les plus problématiques du plan d'affaires de l'organisme, améliorant ainsi ses chances d'être retenu s'il souhaite reformuler une demande de prêt auprès de la Fondation (ou de toute autre institution financière). Par la suite, une fois qu'une proposition d'investissement est approuvée en raison des analyses du conseil d'investissement solidaire, on indique le taux d'intérêt qui sera exigé. La fixation du taux d'intérêt se fait à l'aide d'un barème que la Fondation est continuellement en train de bricoler et de réajuster à mesure qu'elle prend de l'expérience dans ce domaine.

La figure 8.3 illustre quant à lui le système de régulation qu'a mis en place la Fondation McConnell pour encadrer ses investissements d'impact. De prime abord, l'étape préliminaire d'alignement stratégique (voir section 7.2.2.1.) vient départager les propositions d'investissement dignes d'intérêt de celles qui ne le sont pas. Les investissements retenus dans le radar des orientations stratégiques de la Fondation font ensuite l'objet d'une analyse financière et sociale rigoureuse (réalisée par une analyste à l'aide du Guide sur la revue diligente). Seules les propositions qui franchissent ces deux étapes pourront aboutir à la conclusion d'une transaction. Pour la suite, des mesures sont prévues pour assurer le suivi de l'évolution de l'investissement. À la Fondation Béati, un service d'accompagnement est offert aux bénéficiaires de prêts solidaires ; la Fondation peut ainsi aider à la gestion de ses propres investissements tout

en tentant d'accroître l'impact réalisé auprès du bénéficiaire et de la société. Pour la Fondation McConnell, le suivi des investissements d'impact se fait via des rapports trimestriels produits par le bénéficiaire. Ce suivi est renchéri par des rencontres bimensuelles auprès du gestionnaire du fonds. Il peut même arriver dans certains cas que la directrice de Finance des solutions siège sur le conseil exécutif du gestionnaire pour y apporter son expertise et veiller à la bonne gouvernance du fonds d'investissement.

Les figures 8.2 et 8.3 illustrent que les systèmes de régulation, en se basant sur le traitement de l'information sortante, se reconfigurent sous l'effet de boucles de rétroaction. Une première catégorie de boucles de rétroaction, de nature dite négative, vise à stabiliser des perturbations potentielles que provoqueraient toutes irrégularités au cours du déroulement d'un investissement. C'est ce que fait la Fondation Béati en retravaillant continuellement son barème de fixation du taux d'intérêt pour ses prêts solidaires. Prenant rapidement conscience de l'inefficience de ses procédures de remboursement – l'organisation s'était dotée au départ d'une approche classique⁹⁷ –, son nouveau barème se veut davantage adapté à une approche d'investisseur solidaire : le taux d'intérêt de base est 7%, et celui-ci est sujet à variation en fonction du niveau de risque financier et de l'impact social anticipé⁹⁸.

En ce qui concerne la Fondation McConnell, suite aux résultats de ses premières expériences d'investissement d'impact, elle était tout autant concernée à instaurer des

⁹⁷ Le taux d'intérêt variait entre 2 et 10% en fonction de la durée de l'emprunt. Le directeur de la Fondation Béati a vite constaté que les bénéficiaires avaient un penchant pour la formule de prêt à long termes. Cela leur permettait de bénéficier d'un bas taux d'intérêt, tout en n'ayant point besoin de rembourser dans un avenir proche. Cette formule, au final, ne s'avérait guère avantageuse pour la Fondation.

⁹⁸ Par exemple, si on prévoit un impact social fort pour le projet, on lui octroie un bonus de 1% sur son taux d'intérêt, tandis qu'un projet générant un impact social faible serait pénalisé de 1%. De la même manière, si on estime que le risque financier est grand, le taux d'intérêt pourrait être élevé de 1%. Inversement, un projet peu risqué voit son taux d'intérêt sur son prêt descendre à 6 ou même 5%. Par conséquent, en jumelant ainsi les variables « risque financier » et « impact social prévu », l'évaluation des propositions d'investissements solidaires arrive avec des taux variant entre 5 et 9%.

procédures plus rigoureuses et systématiques d'évaluation des risques financiers et de l'impact social. Cela dit, sous la pression du Conseil d'administration qui a rapidement instauré des cibles ambitieuses, la lourdeur administrative attachée à la gestion des premiers investissements d'impact avait aussi été jugée comme un élément problématique. Par conséquent, les apprentissages réalisés au cours des premiers investissements d'impact ont été l'occasion de travailler sur la professionnalisation des méthodes d'évaluations (développement d'outils méthodologiques, embauche de professionnelles, production et collectes de données, etc.).

Figure 8.2 : système de régulation des investissements solidaires, Fondation Béati

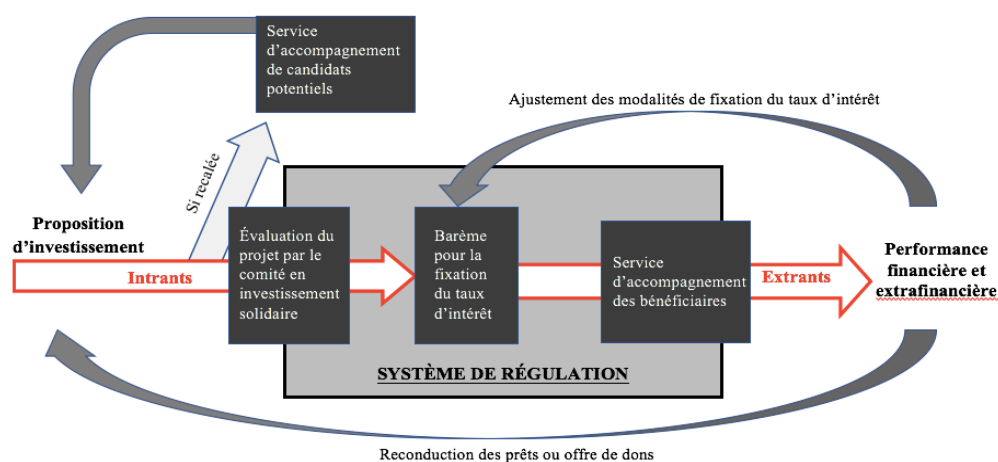
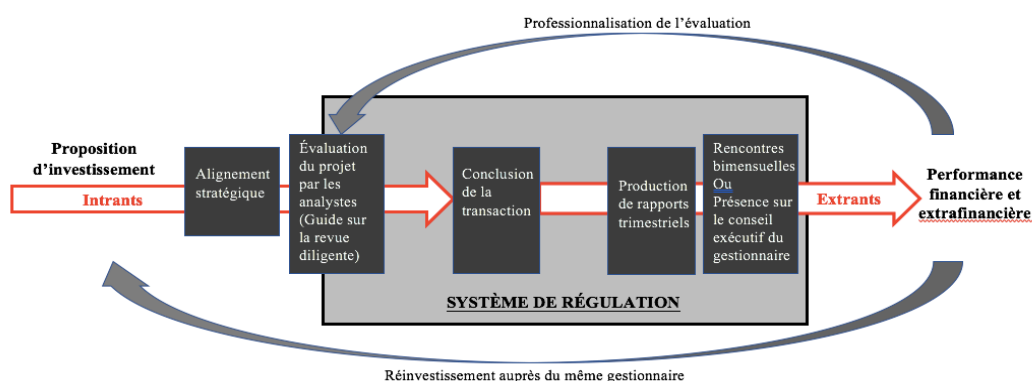


Figure 8.3 : système de régulation des investissements d'impact, Fondation McConnell



8.2.3. Réorganisation du système d'action

À terme, l'aboutissement de ces opérations de réduction de la complexité et de mise en place de mécanismes de régulation conduit au remplacement du système d'action initial par un autre, beaucoup plus complexe et élaboré. En effet, cette diversification des rapports aux environnements donne lieu à la création d'un nouveau système d'action, caractérisé par une augmentation des niveaux d'organisation : il se crée de nouvelles fonctions, d'autres expertises sont intégrées et développées, apparaît une nouvelle organisation de la division du travail. Bref, les acteurs en présence dans l'organisation deviennent régis par un nouveau « métajeu » (Lugan, 1993, p. 82). C'est ce que nous avons tenté de schématiser à l'aide des représentations systémographiques produites dans les figures 8.4 et 8.5 (pour la Fondation Béati) et les figures 8.6 et 8.7 (pour la Fondation McConnell).

Dans nos deux études de cas, un geste nécessaire pour mettre en marche cette refonte du système d'action a été d'abolir les postes qui conféraient des fonctions de « relai » aux acteurs auparavant en charge de la gestion financière. Les « relais », selon Crozier et Friedberg, sont des acteurs ayant pour fonction de représenter l'organisation auprès d'un segment d'environnement. « Ils sont choisis pour informer celle-ci de la situation qui caractérise leurs segments respectifs et des conséquences qui en découlent pour elle », expliquent-ils (1977, p. 167). En présence de tels acteurs relais pour prendre en charge la gestion quotidienne du portefeuille et ainsi assurer l'interface auprès du gestionnaire, une conséquence directe était d'institutionnaliser l'externalisation de cette gestion financière par rapport à la gouvernance philanthropique. Il fallait donc briser cet état de chose.

À la Fondation Béati, les figures 8.4 et 8.5 illustrent cette mutation du système interrelationnel entre la phase 1 et la phase 3. Durant la première phase, notre figure 8.4 indique clairement cette fonction relai que remplissait le trésorier, alors seul à administrer les finances de l'organisation et assurer les suivis avec le gestionnaire. En

fait, c'est justement en raison de ses compétences financières qu'il avait été recruté afin d'être trésorier au sein du conseil d'administration. La fondatrice lui avait émis ses directives éthiques rudimentaires en ce qui a trait aux activités de placements – exclusion de l'industrie miltaire et d'entreprises responsables de malnutrition – et il garantissait leur mise en application par le gestionnaire. Le trésorier avait aussi usé de sa connaissance de la sphère financière pour convaincre le conseil d'administration d'investir jusqu'à concurrence de 5% des actifs auprès de « *start-up* » québécoises dans le domaine pharmaceutique. Et en ce qui concerne le secrétaire exécutif – fonction maintenant remplacée par celle de directeur général – celui-ci devait uniquement mettre en œuvre les vues du conseil d'administration. Ainsi, puisque ce dernier se préoccupait peu ou prou du portefeuille financier, le secrétaire exécutif n'était pas partie prenante de cette partie de la gestion.

À l'inverse, la figure 8.5 indique clairement que les mutations interactionnelles survenues au sein de l'organisation ont favorisé une collectivisation de la gestion financière, de même qu'une diversification des points d'entrées au sein de l'écosystème financier. La relation auprès du gestionnaire de placement est désormais endossée par un comité des finances, solidement formé en matière de gestion socialement responsable pour mettre en œuvre une approche proactive envers le gestionnaire. Ce comité est formé par deux membres siégeant sur le conseil d'administration, spécialistes en ISR, de même que par le directeur général qui a désormais comme responsabilité de faire avancer la Fondation sur ces questions. Et pour ce qui est du développement du volet investissements solidaire, un conseiller a été spécialement embauché. Épaulé par un comité d'investissement, le conseiller recherche des projets d'investissement, reçoit des propositions de projets et procède à leur évaluation sociale et financière avant de faire part de ses recommandations au conseil d'administration. Enfin, le conseiller peut même aller jusqu'à offrir un service d'accompagnement à des bénéficiaires actuels ou potentiels.

Du côté de la Fondation McConnell, le même processus d'internalisation de la gestion financière est observable entre la première et la dernière phase de sa trajectoire. Au départ, le trésorier avait lui aussi une grande responsabilité, puisque c'est lui que le président chargeait de réaliser l'analyse des premières propositions d'investissement d'impact, ensuite transmise au comité d'investissement. Mais ce dernier endossait lui aussi un rôle de relai en prenant à sa charge le rapport avec le gestionnaire externe du portefeuille. Alors que se met en place la seconde, mais surtout la troisième phase, le développement de l'investissement d'impact n'est plus pris en charge exclusivement par le président accompagné du trésorier. Le processus décisionnel et opérationnel (illustré à la figure 8.7) mis en place entre les diverses parties prenantes de la fondation pour assurer la gestion des investissements d'impact devient beaucoup plus articulé. Voici un résumé du jeu d'interaction qui se déploie pour chacun des investissements d'impact :

- le conseil d'administration établit les grandes orientations en matière de stratégies d'investissement (champ d'activité à privilégier, cible à atteindre, etc.);
- le président transmet les orientations adoptées en conseil d'administration à la directrice du département Finance des solutions;
- la directrice de Finance des solutions cible des opportunités d'investissement d'impact;
- l'analyste en investissement d'impact procède aux analyses de la gouvernance des gestionnaires de fonds ciblés (avec le Guide sur la revue diligente);
- les analyses sont transmises au comité d'investissement;
- le comité d'investissement communique ses recommandations au conseil d'administration;
- Le conseil d'administration prend les décisions finales quant aux propositions d'investissement qui seront retenues.

Figure 8.4 : système d'action de la gestion financière, Fondation Béati (phase 1)

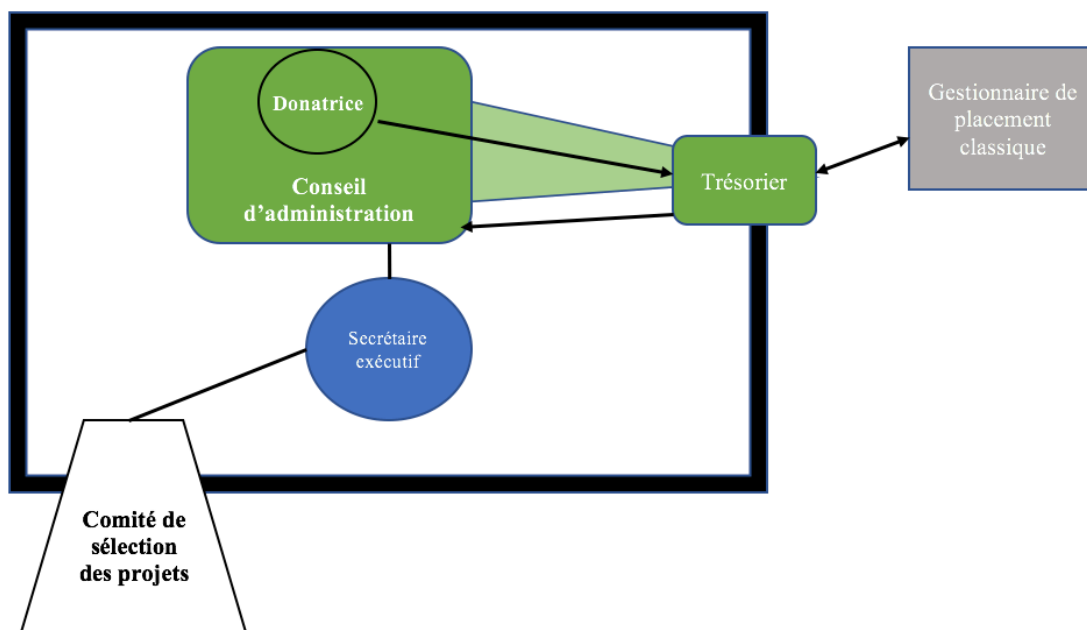


Figure 8.5 : système d'action de la gestion financière, Fondation Béati (phase 3)

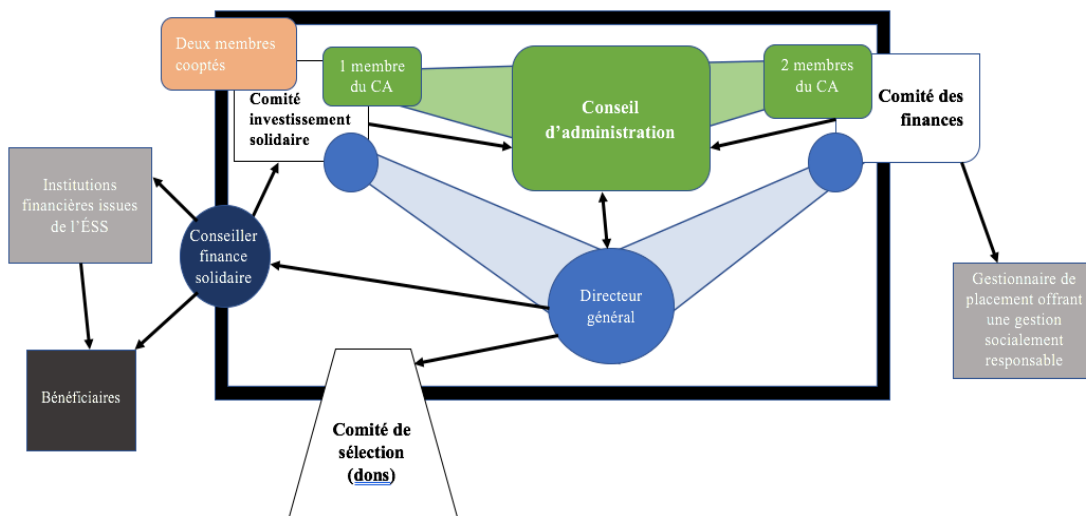


Figure 8.6 : système d'action de la gestion financière, Fondation McConnell (phase 1)

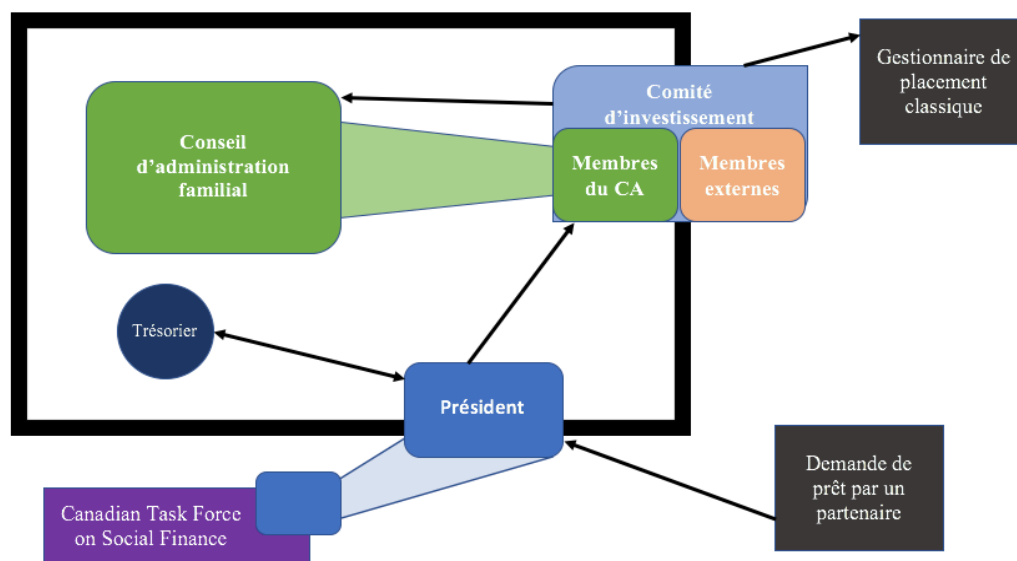
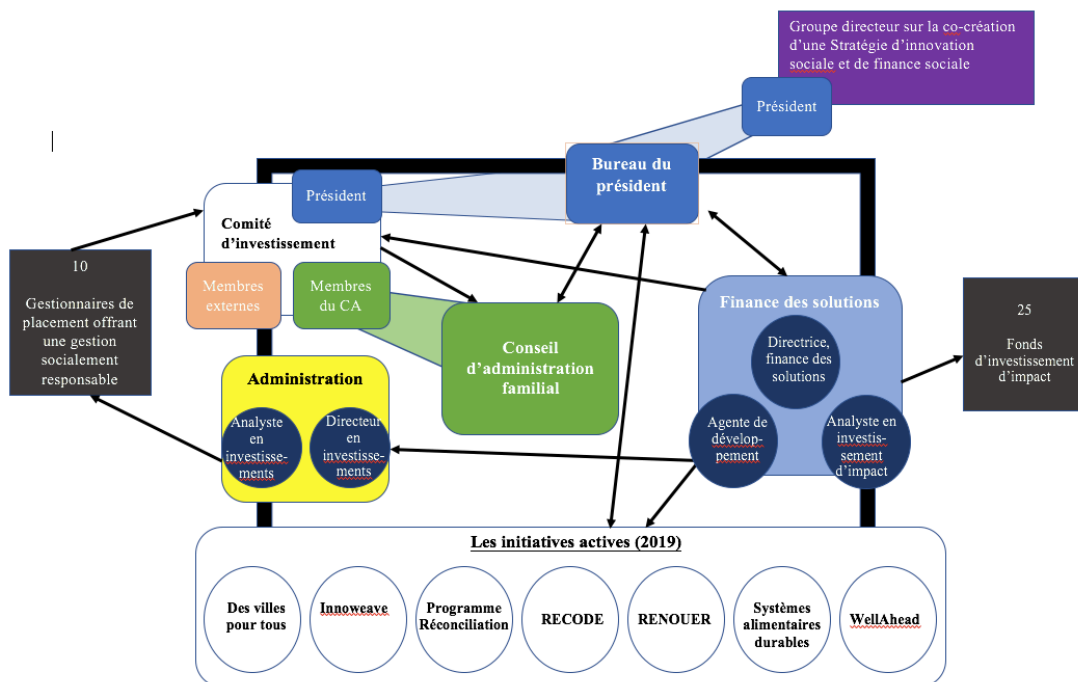


Figure 8.7 : système d'action de la gestion financière, Fondation McConnell (phase 3)



Toutefois, au-delà de ce phénomène d'internalisation⁹⁹ des stratégies d'investissement dans la gouvernance générale, la Fondation McConnell travaille aussi à leur coordination avec l'ensemble des autres ressources financières (placements responsables et subventions) via son département Finance des solutions. Une agente de développement est spécifiquement chargée d'assurer cette intégration entre les investissements d'impact, le travail réalisé dans les initiatives actives et la gestion responsable du reste de l'actif. Enfin, mentionnons que le président a d'une certaine façon toujours un rôle de relai en ce qui a trait aux rapports de la fondation avec les groupes d'influence. Qu'il s'agisse de l'implication au CTFSF dans la phase 1, ou à celle dans le Groupe directeur pour une SIFS durant la phase 3, c'est le président qui agit comme digne représentant de la Fondation.

8.3. La spécification de l'action écosystémique

Enfin, les trajectoires des fondations étudiées nous dévoilent qu'à mesure qu'elles prennent de l'expérience dans leurs pratiques et qu'elles raffinent leur connaissance du milieu, elles en viennent à mieux délimiter la particularité de leur action quant au développement de l'écosystème de la FSR. Elles développent ainsi des stratégies d'intervention qui s'inscrivent dans une « perspective écosystémique », dans l'intention étant de favoriser une « création de valeurs conjointe » (Kouamé et Pole, 2017, p. 106). Pour désigner ce processus de maturation, nous parlons d'une spécification de l'action écosystémique, en ce sens que les fondations interviennent auprès de certains acteurs spécifiques dans le but de produire un impact précis dans la chaîne de création de valeurs sociales. En nous basant sur nos deux études de cas, nous avons dégagé trois fonctions écosystémiques particulières poursuivies par les fondations étudiées. Ces

⁹⁹ Notons cependant que le président, autant pour la première que pour la troisième phase, agit lui aussi en tant que relai de l'organisation. En effet, c'est lui seul qui représente la Fondation dans ses travaux auprès de groupes d'influence : Tim Brodhead siégeait sur l'équipe du CTFSF tandis que Stephen Huddart était membre du Groupe directeur sur la co-crédation d'une SIFS.

trois fonctions fournissent ainsi des pistes de réponse pour le second volet de notre questionnement de recherche, à savoir l'impact écosystémique des fondations via leur engagement en matière de FSR (Q4 et Q5).

8.3.1. Faire croître la biodiversité économique

En investissant l'écosystème de la FSR, nous avons constaté que les deux fondations à l'étude se consacraient assidument à faire croître ce que Benoît Lévesque nomme « la biodiversité économique » (2019, p. 130). Reconnaisant que l'économie de marché traditionnelle ne parvient pas à résoudre plusieurs problèmes sociétaux, voire les cause directement, et que le système financier n'est pas au rendez-vous pour une grande gamme d'acteurs ayant des besoins particuliers, les fondations peuvent facilement soutenir ces laissés-pour-compte. Leurs interventions au sein de l'écosystème peuvent alors servir à favoriser la croissance d'une économie résolument plurielle. Elles sont des investisseurs institutionnels pouvant user de leur grande tolérance en matière de risque afin d'investir dans les failles du système, là où émergent des innovations financières, pour ainsi contribuer à les rendre soutenables.

Prenons le cas de la Fondation Béati. Dès la première phase de sa trajectoire, on observe que les subventions accordées à l'ACEM – de même que les prêts qui seront ultérieurement faits à d'autres fonds de microcrédit à travers le Québec – visaient justement à faire reconnaître cette pratique en renforçant les capacités financières des institutions émergentes qui la portaient. Le soutien accordé à plusieurs d'entre elles visait par ailleurs à leur donner la capacité de s'enraciner suffisamment au sein de leur milieu communautaire pour ainsi être en mesure d'accéder à des subventions publiques. L'aide d'un acteur privé, ici la Fondation Béati, permet alors à une institution financière émergente, soit les fonds de microcrédit dans ce cas-ci, d'accéder à une reconnaissance publique, prélude à leur institutionnalisation. Un autre exemple du genre nous est fourni lors de la troisième phase, lorsque la Fondation commence à

utiliser de façon synergique le don et la subvention au sein de mêmes projets. En effet, par l'effet synergique de ces deux leviers de développement, la Fondation se montre en mesure d'élaborer des montages financiers à l'intention de bénéficiaires atypiques qu'aucune autre institution financière n'aurait pu offrir. Sur le terrain, les fondations peuvent se montrer très flexibles en matière de prise de risque et ainsi tenter de rendre économiquement soutenables les activités d'entreprises sociales ou d'organismes communautaires qui, autrement, auraient sans doute été laissés à eux-mêmes. Enfin, c'est aussi exactement dans cette perspective que travaille la Fondation Béati lorsqu'elle développe ses partenariats auprès d'institutions financières appartenant à l'ÉSS au Québec (RISQ et Caisse d'économie solidaire Desjardins). Que ce soit par la planification de garanties de prêt ou à titre de co-investisseurs, de tels partenariats permettent à ces investisseurs d'assouplir leurs critères de gestion du risque et, par le fait même, d'allouer des capitaux à une gamme plus importante de projets. En somme, la Fondation Béati intervient de diverses manières pour renforcer autant les capacités d'action d'intermédiaires financiers non conventionnels que pour permettre à des bénéficiaires atypiques d'accéder à du financement (comme le café Baobab, les Accorderies ou même le Bâtiment 7).

Plusieurs interventions mises en œuvre par la Fondation McConnell s'inscrivaient elles aussi dans une telle optique. Cela est d'autant plus clair durant la troisième phase, alors que la Fondation poursuit des investissements se voulant innovants financièrement parlant. En faisant croître son portfolio d'investissements d'impact en fonction de ce leitmotiv, elle participe à l'institutionnalisation d'instruments financiers venant répondre à des besoins sociaux très spécifiques, laissés en friches par les institutions financières conventionnelles. C'est ce qui est arrivé, par exemple, avec le fonds précurseur de la Sédac pour le développement du logement dans les communautés autochtones. Aidé simultanément à l'aide d'un don et d'un prêt, le financement de cet instrument financier est une démonstration éloquentes de la manière qu'une fondation peut soutenir le développement de nouveaux services financiers à l'intention de

populations défavorisées par le système économique actuel¹⁰⁰. Ensuite, de la même façon que la Fondation Béati, mais à une échelle vraiment plus importante, la Fondation McConnell tente d'accroître les capacités d'action de la Caisse d'économie solidaire Desjardins via la mise en place du programme Garantie solidaire. Une particularité de ce programme est qu'il demeure ouvert à toutes autres fondations intéressées par ce genre d'investissements. Étant construit d'après une structure collaborative, un tel programme possède la faculté d'attirer plus de capitaux, et ainsi accroître de façon plus importante les capacités d'action de la Caisse d'économie solidaire Desjardins.

8.3.2. Favoriser la diffusion des innovations financières

Les fondations qui développent de façon très articulée des pratiques de FSR sont encore pionnière dans le secteur philanthropique (Strandberg, 2010). Conscientes de cette réalité, on observe que ces deux fondations, qui se reconnaissent de facto comme précurseur dans le domaine, décident de s'en faire les promotrices à travers le secteur philanthropique. Or, les deux fondations prennent des voies différentes pour favoriser cette croissance des pratiques FSR dans les autres fondations de l'écosystème. Elles agissent alors comme des vecteurs de diffusion de ces innovations financières.

Dans le cas de la Fondation Béati¹⁰¹, cela se fait d'abord de façon informelle par le directeur au cours de ses relations de gré à gré avec les acteurs issus d'autres fondations. Cet engagement se fait aussi de façon plus formelle, que ce soit lorsque le directeur prend la parole dans le cadre d'événement réunissant des acteurs du milieu philanthropiques, ou bien lorsque celui-ci partage l'expertise développée par sa

¹⁰⁰ Clarifions de nouveau que, par le montage financier employé pour ce fonds de logement, l'objectif consiste, à terme, d'être suffisamment implanté dans le marché que même les investisseurs conventionnels finissent par y investir. Ce cas illustre que, d'un fonds d'investissement à l'origine perçu comme risqué et de niche par les investisseurs, la fondation peut contribuer à en faire un fonds « mainstream » sur le plan financier.

¹⁰¹ Rappelons que dans sa planification stratégique de 2012, la Fondation avait explicitement inscrit à son agenda l'objectif de promouvoir la FSR auprès du secteur philanthropique.

Fondation (ce qui a été fait, par exemple, avec le Guide à l'intention des fondations en matière d'investissement d'impact). Dans une certaine mesure, l'appui démontré par la Fondation en ce qui a trait à la mise sur pied de l'entreprise *Æquo* exprime cette volonté de favoriser la diffusion des pratiques. En effet, le directeur de la Fondation Béati y voyait une opportunité de développer la pratique de l'activisme actionnarial auprès d'une variété de nouveaux investisseurs tels que les fondations.

En ce qui concerne la Fondation McConnell, elle contribue à la diffusion de ces innovations financières principalement via son travail au sein de groupes d'influences. Dès lors, celle-ci a assumé un tel rôle dès la première phase en soutenant financièrement le travail du CTFSF sur lequel siégeait par ailleurs son président. La recommandation proposant aux fondations d'investir 10% de leur capital conformément à leur mission sociale s'est imposée comme cible de référence à travers le secteur philanthropique canadien. Dernièrement, la présence du président actuel sur le Groupe directeur d'une SIFS s'est présentée comme une occasion pour inciter le gouvernement fédéral à renforcer les infrastructures de la finance sociale au Canada (particulièrement avec la proposition d'un Fonds de finance sociale) dans l'optique d'attirer davantage de capitaux philanthropiques et privés. De manière plus générale, nous pourrions même aller jusqu'à dire que l'entièreté du travail fait par la Fondation McConnell pour soutenir les acteurs intermédiaires s'inscrit dans la perspective d'inciter d'autres investisseurs, philanthropiques ou autres, à diriger des capitaux vers des fonds établis dans le but de générer un impact social quelconque.

8.3.3. Normalisation des standards de gestion responsable

En dernier lieu, une autre fonction remplie par les deux fondations à l'étude dans l'écosystème consiste à se faire les porte-étendards de standards internationaux reconnus en matière de gestion financière responsable. Par conséquent, on observe que la Fondation McConnell et la Fondation Béati, malgré quelques divergences de vues

sur les ILM et les ILP (Grant-Poitras, 2017), s'accordent toutes deux sur l'importance de soutenir les recommandations de l'ONU en ce qui concerne les placements responsables. La Fondation McConnell le fait notamment via la sélection de ces gestionnaires de placement. Quant à la Fondation Béati, tout en n'étant pas formellement signataire des PRI, elle adhère à ces principes et participe régulièrement aux événements mis sur pied par le réseau québécois de PRI. Les deux organisations ont donc repris à leur compte les critères ESG pour concevoir leurs approches en matière d'investissement responsable.

Il convient d'ajouter que leur engagement en ce sens ne se réduit pas à une appropriation passive de ces standards ; les deux fondations travaillent de façon proactive pour que ces standards soient reconnus par les autres acteurs de l'écosystème. Les premiers visés par cet engagement sont leurs gestionnaires de portefeuille. Tout d'abord, les deux fondations ont décidé d'opter exclusivement pour des gestionnaires capables d'intégrer les critères ESG dans leurs gestions d'actifs. Qui plus est, la relation qu'elles développent avec ses gestionnaires actuels vise spécifiquement à les amener à une meilleure intégration des pratiques de gestion socialement responsable, notamment sous l'angle de la reddition de compte des réalisations accomplies sur le plan extrafinancier. L'objectif est donc, dans un premier temps, d'amener les gestionnaires à endosser cette philosophie financière et, dans un deuxième temps, les inciter à être autant rigoureux quant à leur travail avec les entreprises au niveau d'enjeux sociaux et environnementaux.

En somme, en agissant ainsi, ces fondations envoient un message dans la sphère financière, voulant que le fait de développer une expertise en matière de gestion socialement responsable constitue aussi un avantage concurrentiel. Elles renforcent ainsi la perception selon laquelle les actifs responsables seraient de plus en plus recherchés par certaines classes d'investisseurs, telles que les fondations par exemple. Mais surtout, en défendant les positions de l'ONU auprès de leurs gestionnaires, elles

contribuent à la propagation de ces standards internationaux ainsi qu'à leur normalisation au sein de la sphère financière canadienne. De cette façon, ces fondations participent à l'établissement d'une définition communément acceptée de ce qui constitue la qualité « socialement responsable » de l'ISR, ce qui permet de remédier à son aspect « flou et incertain » (Penalva Icher, 2009, p. 61). En l'absence de ce genre d'effort, persiste un risque que l'investissement socialement responsable demeure un « type d'investissement mineur, où les pratiques se cumuleraient sans sens » (idem., p. 62). En ce sens, en faisant valoir une définition de l'ISR autour des principes ESG, autant la Fondation Béati que la Fondation McConnell font avancer l'avènement d'une même approche entre les acteurs en ce qui a trait à la définition.

CONCLUSION

Les deux études de cas rassemblées dans ce mémoire font la démonstration que les fondations peuvent être bien davantage que « des entreprises privées utilisant une partie de leurs recettes à des fins charitables » (ma traduction, F.B. Heron Foundation, repéré dans Swack, 2009, p. 29). Cela dit, de telles fondations représentent des spécimens rares dans l'écosystème philanthropique ; elles n'en représentent aucunement la règle. Elles nous permettent cependant d'entrevoir la possibilité d'un nouveau paradigme d'action philanthropique vers lequel nous pourrions collectivement repenser et redéfinir les modes d'intervention des fondations dans la société. En fait, pour que s'accélère ce passage vers un paradigme où finance et bienfaisance formeraient un tout, de plus en plus de voix plaident pour que soient revues les obligations auxquelles sont soumises les fondations de même que les lois encadrant leurs activités d'investissement. Par exemple, Bill Young, le fondateur et président de Social Capital Partners, a publié un article percutant¹⁰² dans lequel il propose qu'on accorde une période de dix ans aux fondations afin qu'elles dirigent tous leurs capitaux vers des produits d'investissement d'impact. Une fois cette période de transition échue, l'État commencerait tout simplement à taxer tout revenu généré sur la base d'investissements traditionnels.

À l'instar de Young, nous sommes d'avis que si les fondations canadiennes sont pour investir massivement le secteur de la FSR, ce ne sera, ultimement, que sous l'effet d'un changement des règles du jeu impulsé par le législateur. Pouvant user de la fiscalité en

¹⁰²

<https://policyoptions.irpp.org/magazines/april-2019/foundations-ought-to-be-investing-in-infrastructure/>.

tant qu'instrument disciplinaire, l'État demeure et de loin l'acteur le plus influent de l'écosystème en ce qui a trait à l'évolution des pratiques des OBE. Une telle intervention de l'État serait justement à propos, considérant que la recommandation du Canadian Task Force on Social Finance arrive à échéance, soit après le délai de dix ans qui avait été donné aux fondations canadiennes. Or, force est de constater que seule une infime poignée de fondations seront parvenues à se conformer à la recommandation, tandis qu'un grand nombre d'entre elles n'y ont pas investi le moindre sou, voire n'envisage aucunement de le faire (Nixon, 2013).

Toutefois, si nous soulevons ce constat d'échec et appuyons des solutions pouvant paraître plus radicales, ce n'est aucunement pour culpabiliser les fondations. Nos analyses, en mettant en lumière les processus par lesquels deux fondations ont investi ce secteur d'activité, expliquent aussi pourquoi très peu de fondations parviennent à en faire autant. En fait, nous avons bien vu que le choix de mettre en œuvre des stratégies de FSR ne relève pas simplement d'un acte de volonté individuel ; développer des stratégies de FSR déclenche une mutation de la culture et de la structure organisationnelle, et oblige par le fait même l'instauration d'un nouvel ensemble d'interrelations entre l'organisation et son environnement. Dès lors, dans les fondations étudiées, cette « révolution des frontières de l'action philanthropique » dont nous parle Salamon (2014) s'est accompagnée d'une révolution de leur morphologie organisationnelle. C'est pourquoi il faut prendre garde de ne pas réduire le développement de la FSR dans les fondations à une question de motivation au niveau de la direction générale, non plus qu'à un enjeu de perceptions négatives des acteurs concernés par rapport à ces stratégies d'investissement (Plant, 2002). C'est un problème qui est avant tout organisationnel et qu'il convient de traiter comme tel. Les stratégies sont mises en place à partir d'un jeu interactionnel complexe qui s'opère entre le système d'action (formé par les acteurs de la fondation) et son écosystème (formé par un ensemble d'acteurs organisationnels participants au fonctionnement d'ensemble des diverses stratégies FSR).

Notre mémoire a bien mis en exergue qu’au moment où les fondations souhaitent faire davantage qu’expérimenter quelques investissements solidaires ou d’impact ci et là, cela exige éventuellement de revoir complètement le fonctionnement de l’organisation. Dans cette perspective, ce n’est pas tant l’étendue de leurs ressources financières qui est déterminante – certes une fondation avec plus de moyens pourra se montrer plus tolérante devant la prise de risque et absorber plus facilement d’éventuelles pertes financières –, mais interviennent un ensemble d’autres propriétés organisationnelles autant sinon plus indispensables. À ce propos, il est donc fondamental de garder en tête ce fait élémentaire : « pour gérer leur organisation, les gestionnaires de fondations subventionnaires disposent de peu (la minorité) ou de pas (la majorité) de personnel » (Fontan, 2016, p. 115). Pour une fondation, s’investir dans les stratégies de la FSR n’est pas tant un enjeu de capital économique, mais aussi et surtout un enjeu de capital culturel, professionnel et social. Ceci est d’autant plus évident quand on compare la trajectoire de la Fondation Béati à celle de la Fondation McConnell en matière de FSR. Alors que la Fondation Béati ne possède aucunement un capital économique comparable – ses actifs sont plus de cinquante fois inférieurs à ceux de la Fondation McConnell –, son encastrement au sein de réseaux sociaux de même que sa culture militante l’ont amené à développer une approche inspirante. Cette comparaison nous rappelle ainsi toute l’importance de ne pas disqualifier le rôle que peuvent jouer les petites et moyennes fondations (en termes d’actifs) dans le développement du secteur de la FSR. La plupart des accomplissements de la Fondation Béati demeurent inexplicables si on s’en tient à l’épaisseur de son portefeuille.

En contrepartie, l’approche écosystémique mise de l’avant dans ce mémoire attire l’attention sur le fait que l’avancement de la FSR au sein du milieu philanthropique n’est pas exclusivement du ressort de chacune des organisations prises individuellement. Effectivement, le choix d’une stratégie de FSR est le plus souvent inspiré d’influences externes, et sa mise en œuvre est toujours le fruit d’une co-

construction avec les autres parties prenantes de l'écosystème. En ayant une vision socialement encadrée de l'évolution des pratiques FSR à travers le secteur philanthropique, nous pouvons ainsi comprendre que tous développements infrastructurels de l'écosystème de la FSR – que ce soit, par exemple, par la prolifération et la diversification des produits financiers offerts par l'industrie ou bien par l'émergence d'intermédiaires offrant des services en matière de conseils ou autres – rendra ce champ de pratiques plus accessible aux fondations. En effet, plus les infrastructures de l'écosystème de la FSR seront développées, moins l'implantation des stratégies FSR dans les fondations sera complexe et compliquée, car requérant moins d'énergie à l'interne.

Pour clore sur une touche plus pragmatique, nous pensons que les éléments de réflexion au cœur de ce mémoire doivent conduire les chercheurs et les acteurs philanthropiques à amorcer une réflexion conjointe sur deux dimensions en lien avec les transformations de l'action philanthropique. Premièrement, que des fondations interviennent socialement mais sur un autre terrain que celui de la bienfaisance nous invite à revoir la définition de la bienfaisance inscrite dans la LIR. Les diverses pratiques de la FSR, en venant promouvoir d'autres formes de développements socioéconomiques, ne cadrent pas nécessairement avec les finalités reconnues de la bienfaisance telles qu'instituées dans la Loi il y a de ça plus d'un siècle. Si l'État souhaite encadrer davantage ce champ de pratique, mais aussi stimuler son avancement parmi les fondations, il apparaît fondamental de leur attribuer de nouvelles finalités. Ces finalités devront être plus ancrées dans les problématiques contemporaines – notamment en ce qui concerne l'aggravation des inégalités sociales ainsi que l'intensification de la crise écologique et climatique – et, surtout, ne devront plus être exclusives à leurs activités subventionnaires. Nous croyons que les évolutions qui ont lieu dans les modalités de gestion financière des fondations, de même que leur engagement croissant en ce qui a trait à l'élaboration de politiques publiques et de participation à la vie démocratique, sont autant d'exemples qui nous démontrent la nécessité d'abandonner l'anachronique

notion de « bienfaisance », équivalente à celle de charité. Pour assurer cette modernisation des fondations philanthropiques, il pourrait être opportun, sur ce point, de s'inspirer du modèle français et de parler par exemple de fondations « reconnues d'utilité publique »¹⁰³.

Deuxièmement, en étant de plus en plus nombreuses à s'investir dans l'écosystème de la FSR, les fondations doivent prendre conscience qu'elles peuvent déployer un rapport de force plus déterminant quant à son institutionnalisation. Cette responsabilité n'est vraiment pas à minimiser dans un contexte où la construction de la qualité du « socialement responsable » sur laquelle s'érige ce mouvement financier n'est pas encore établie (Penalva Icher, 2009). À cela s'ajoute le fait que la tendance dominante du mouvement, soit celle de l'intégration des critères ESG, n'assure pas une démarche extrêmement rigoureuse de transformation de l'éthos financier et corporatif. Suivant l'exemple du Rockefeller Brothers Funds¹⁰⁴ aux États-Unis, des collectifs de fondations canadiennes pourraient, à titre d'exemple, prendre l'initiative de désinvestir simultanément leurs portefeuilles du secteur des énergies fossiles. Un tel geste permettrait de faire valoir une approche plus politique et audacieuse de ce que signifie être un « investisseur responsable » dans un contexte de crise climatique. Bref, les fondations ont la possibilité d'entreprendre des actions venant mettre à l'épreuve la construction – toujours inachevée – de « l'éthicité » (Revelli, 2013, p. 87) de la FSR. Présentement, nous n'assistons pas à l'émergence de telles démarches collectives dont l'objectif serait de mettre de l'avant une approche consensuelle et structurante, menée dans et par le secteur philanthropique dans l'intention d'infléchir l'évolution de la FSR dans un sens donné. La dynamique du chacun pour soi prédomine toujours. La plupart des fondations se contentent de s'approprier les quelques produits financiers

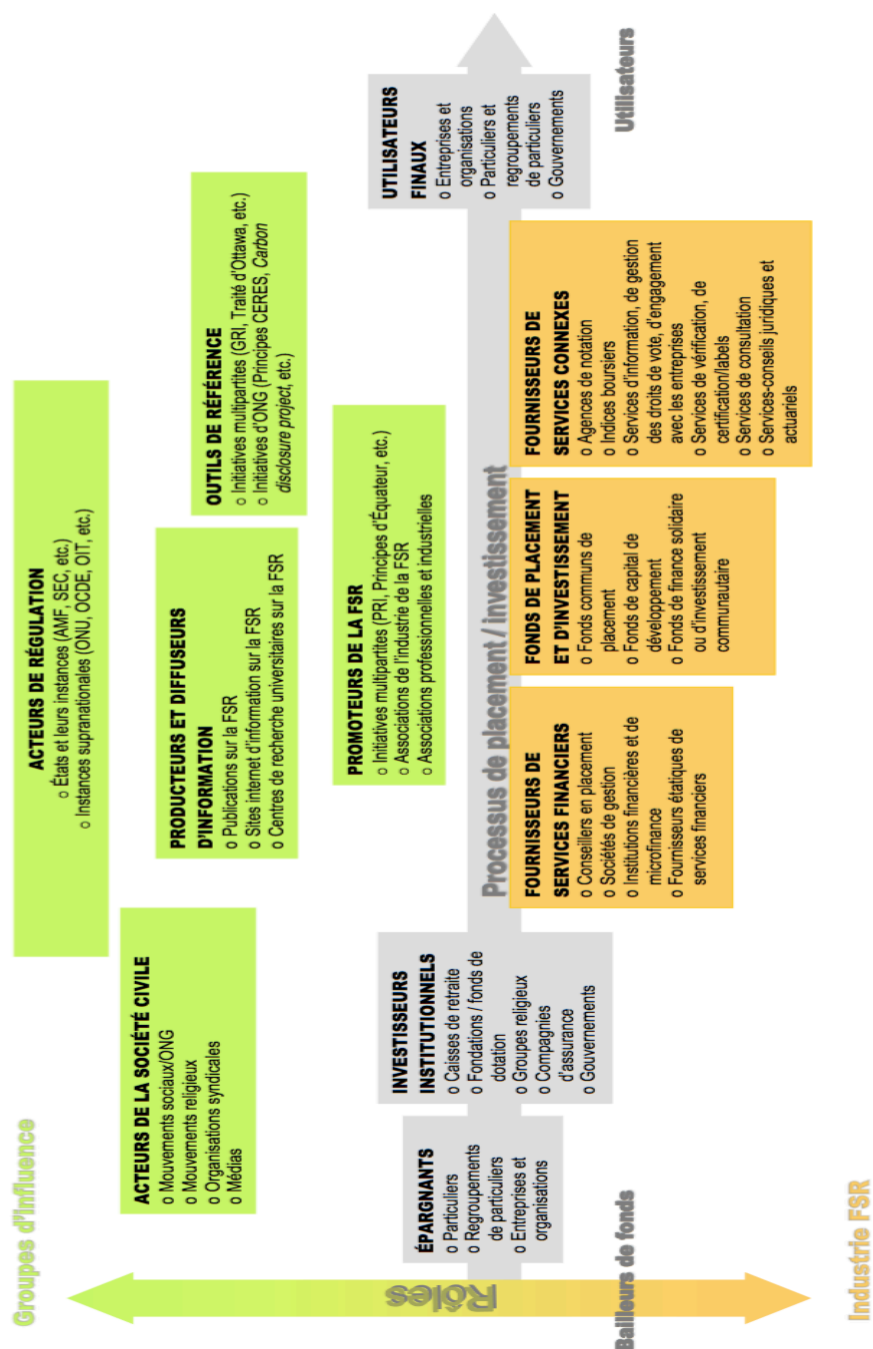
¹⁰³ Pour obtenir une description de cette catégorie administrative : <https://www.centre-francais-fondations.org/fondations-fonds-de-dotation/les-formes-de-fonds-fondations/synopsis-par-type-de-fonds-ou-fondation/fondation-reconnue-dutilite-publique-1>.

¹⁰⁴ Pour en savoir davantage sur cet engagement du Rockefeller Brothers Funds : <https://www.rbf.org/mission-aligned-investing/divestment>.

répondants les plus directement à leurs besoins extrafinanciers. Notre espoir pour la suite des choses est donc de voir se former des communautés de pensées et de pratiques entre fondations pour définir leur rapport à cette sphère d'activité. En coordonnant ainsi leurs interventions, elles pourront accélérer la transition globale vers un système financier et une économie plus en phase avec les besoins et les limites des écosystèmes sociaux et naturels.

ANNEXE A

PORTRAIT DES ACTEURS DE LA FSR



Source : Campeau *et al.*, 2012c, p. 7

ANNEXE B

GRILLE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE

Section 1 : vers une gestion éthique du patrimoine

Sur le capital de la Fondation.

- À l'origine, d'où provient le capital de la fondation ?
- De façon générale, quelle est la proportion des revenus tirés du rendement des investissements versus la part de revenus générés par les dons ? Est-ce que le revenu obtenu grâce aux rendements est substantiel à la réalisation des activités philanthropiques ?

Sur l'apparition d'une gestion financière se voulant plus éthique et soucieuse de son impact sur la société et l'environnement ?

- Comment cette idée d'une finance socialement responsable a cheminé au sein de la fondation, pour finalement devenir partie prenante de vos pratiques ? Comment s'est présentée l'évolution des réflexions à l'intérieur de la fondation ?
- Y a-t-il un événement déclencheur en particulier qui est à l'origine de cette conscientisation ?

D'un point de vue éthique, comment se positionne la fondation par rapport à la sphère financière et comment s'articule le rapport entre vocation philanthropique et investisseur institutionnel ?

- Est-on autorisé à parler d'une rupture entre l'esprit qui animait la gestion financière à l'origine de la fondation (c'est-à-dire une gestion plus traditionnelle) et l'esprit qui préside désormais à la mise en place de vos stratégies de FSR ?
- Comment définiriez-vous la posture éthique qui guide actuellement les pratiques d'investissement de la fondation ?

Section 2 : les stratégies de FSR, tableau historique

Pouvez-vous définir les grandes phases historiques qui marquent l'évolution de la fondation en matière de finance socialement responsable et solidaire? Pour chacune de ces phases historiques, pouvez-vous exposer et définir en détail l'ensemble des stratégies de FSR utilisées par la Fondation?

- La fondation fait-elle du tamisage négatif? Si oui, quels sont les entreprises ou secteurs industriels exclus du portefeuille?
- La fondation fait-elle du tamisage positif? Si oui, quels sont les critères d'inclusion utilisés pour déterminer les entreprises dans lesquelles investir?
- La fondation met-elle en œuvre une stratégie d'activisme actionnarial pour influencer le comportement corporatif des entreprises?
- La fondation fait-elle de la finance solidaire ou de l'investissement d'impact? Si oui, quels sont les outils financiers privilégiés?
- La fondation est-elle impliquée dans des fonds de capital-développement?

Quels sont les principaux objectifs que la fondation poursuit via de telles pratiques financières ?

- Quels sont les préoccupations et/ou les besoins sociétaux qui animent la fondation dans chacune des stratégies de FSR développée ?

Mis à part l'implantation de stratégies spécifiquement liées la FSR, est-ce que la fondation déploie d'autres initiatives destinées à faire avancer la cause d'une finance plus responsable?

- Est-ce que la fondation participe à des projets visant à faire la promotion de ce type de stratégies financières ?
- Tentez-vous de persuader d'autres acteurs philanthropiques à s'engager dans cette voie ?

Section 3 : la gestion financière dans la structure organisationnelle

Est-ce un volet d'activité développé à part entière au sein de l'actuelle planification stratégique? Quelle place occupe cet enjeu dans la gestion globale de la fondation?

- Y a-t-il du personnel spécialement dédié au volet « finance responsable et solidaire »?

Comment est organisée la gestion financière de la fondation et quel est l'ensemble des acteurs qui participent à cette gestion?

- Selon la structure organisationnelle, à qui incombe la responsabilité des principales décisions financières de la fondation (directeur général, directeur financier, CA, trésorier, comité de placement, etc.)?
- Faites-vous appel à un gestionnaire externe pour votre gestion financière?

La Fondation s'est-elle dotée d'une politique officielle d'investissement socialement responsable et/ou de finance solidaire?

- Si oui, quel pourcentage des actifs est actuellement géré dans une perspective d'impact et quels sont les objectifs visés par la politique en vigueur?

Lorsque vous planifiez d'adopter une nouvelle stratégie et/ou d'engager une plus grande part de l'actif dans une perspective responsable et solidaire, qui sont les acteurs qu'il faut convaincre et comment se déroulent ces négociations au sein de l'organisation?

ANNEXE C

GRILLES D'ENTRETIEN APPROFONDIES – FONDATION BÉATI

- GRILLE D'ENTRETIEN : 2^e RENCONTRE AVEC JACQUES BORDELEAU, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA FONDATION BÉATI

Les premières considérations éthiques en matière d'investissement

Cette phase initiale se démarque par l'utilisation de tamisages négatifs (tabac, malbouffe, armement, etc.) et par une volonté qu'une partie de l'actif soit investi localement (dans une perspective de capital-développement).

- Pour mettre en œuvre ces stratégies, fut-il nécessaire de changer de gestionnaire? S'agit-il de stratégies que tout gestionnaire traditionnel peut réaliser?
- Pour être réalisable, qu'est-ce que ces stratégies ont demandé de la part de la Fondation?
- Est-ce qu'il y avait des craintes par rapport aux impacts sur les rendements?

La structuration d'une stratégie de finance responsable

À partir du début des années 2000, on constate une refonte importante à la fondation (nouvelle direction et changement quasi-complet du CA), ce qui activa un processus de réflexion important sur le rôle des investissements. En 2004, il y a donc une première expérience comme investisseur dans un fonds de crédit communautaire (ACEM). Ensuite il y a eu une rencontre avec Colette Harvey et Brenda Plant et puis l'embauche de cette dernière pour la conception d'une première politique d'ISR. S'ensuivit ainsi la recherche d'un gestionnaire capable de mettre en application vos nouvelles orientations. Bref, c'est vraiment le grand départ. La section qui suit vise à approfondir plusieurs éléments de cette phase où l'investissement responsable est devenu un champ d'intervention à part entière.

L'expertise de Bâtirente en matière d'engagement actionnarial est une plus-value qui a pesé dans la balance dans le choix de transférer l'actif chez cet investisseur.

- Quel était votre rapport à Bâtirente pour faire avancer les dossiers? S'agissait-il d'un gestionnaire proactif? Deviez-vous lui enjoindre d'aller plus loin?
- Qu'est-ce qui marchait moins bien dans vos affaires avec Bâtirente?

Sur la participation au RRSE

- Qui sont les personnes attitrées au sein de la Fondation pour participer aux rencontres du RRSE? Est-ce tout le comité des finances? Si j'ai bien compris, le RRSE permet un engagement actionnarial de la Fondation auprès d'entreprises sans la médiation du gestionnaire qui s'occupe habituellement de cet engagement au nom de la Fondation?
- En tant que fondation philanthropique, quel est l'apport spécifique de Béati au RRSE? Y a-t-il des dossiers sur lesquels Béati a mobilisé les autres membres du réseau?
- Est-ce que le RRSE conserve sa pertinence malgré la création d'Aequo?

- En tant que membre du RRSE, est-ce que Béati a joué un rôle actif dans la création de l'entreprise Aequo?

Béati explore la finance solidaire

Dans sa première décennie d'activité, la Fondation avait soutenu des fonds de crédit communautaire au Québec en tant que philanthrope. En 2004, de façon encore expérimentale, il fut décidé de soutenir un fonds, mais cette fois en tant qu'investisseur (un premier 35 000\$).

- La Fondation avait déjà un historique avec le développement des fonds de crédits communautaires au Québec. Quelle avait été votre contribution dans la mise sur pied de ces fonds?
- Est-ce que ce geste est attribuable au fait que la Fondation avait déjà un passé important avec ce type de fonds?

Par la suite, avec sa première politique d'investissement, il est décidé que 1% de l'actif sera alloué à la finance solidaire (on parle de trois prêts pour une valeur totale d'environ 100 000 – 120 000\$).

- Est-ce que les prêts ont été faits uniquement au sein de fonds de crédits communautaires à l'époque? La Fondation avait-elle commencé à financer directement, c'est-à-dire sans intermédiaires, des entreprises ou initiatives citoyennes?
- Comment les fonds ont-ils été décidé? Quels étaient les objectifs sociaux qui étaient ciblés en investissant dans ces fonds?
- Est-ce à cette époque qu'un conseiller en finance solidaire fut engagé pour faire le suivi des investissements solidaires?

Un engagement accru dans la finance solidaire

La fondation a du même coup fait part de son intention de rendre l'écosystème de la finance solidaire plus efficient via des pratiques de garanties de prêts et de prêts-ponts.

- Depuis quand la Fondation s'investit-elle dans ce genre de stratégie? Est-ce depuis la première politique?
- Pour les garanties de prêts, il s'agit d'une stratégie qui fonctionne via des ententes avec des acteurs de la finance solidaire comme le RISQ, la Caisse d'économie solidaire et, prochainement, Filaction. Comment définiriez-vous le rapport entre la fondation et ces acteurs dans le cadre de ces ententes? Comment se fait l'évaluation du risque? La fondation a-t-elle déjà essuyé des pertes jusqu'à présent?
- Pour les prêts-ponts, comment faites-vous afin de repérer les opportunités? Est-ce quelque chose qui se fait uniquement avec les organisations avec lesquelles vous êtes déjà engagé à titre de philanthrope?

Depuis 2012, la Fondation a manifesté son intention de pousser à 10% la part de ses actifs consacrés à la finance solidaire. Cette volonté fut officialisée dans la seconde politique d'ISR de la Fondation en 2017.

- Comment se passe le processus pour trouver de nouvelles opportunités et parvenir à atteindre cette cible du 10% ? Est-ce toujours par l'entremise de fonds de crédit communautaire?

- Est-ce que de nouveaux objectifs sont envisagés? Ou si la préoccupation centrale demeure la citoyenneté économique des personnes en situation de pauvreté ou d'exclusion sociale?
- Est-ce que de nouvelles ressources doivent être affectées au sein de la Fondation pour atteindre cette cible? Est-ce une des raisons de l'embauche d'une adjointe à la direction?

La Fondation expérimente de plus en plus des interventions fondées sur un engagement synergique entre don et investissement au sein d'un même projet (action à double levier).

- Depuis quand la Fondation expérimente une telle approche?
- Avec quels acteurs cela fut-il testé?
- Quels sont généralement les instruments financiers utilisés dans ces interventions?

Accroître l'influence de la Fondation dans l'écosystème

Consciente des limites inhérentes à la grosseur de son portefeuille, Béati a décidé d'influencer le comportement des autres acteurs pour accroître son impact au sein de l'écosystème de la FSR. Tout d'abord, mentionnons le second transfert de l'actif chez Jarilowski, un gestionnaire très traditionnel, dans le but de transformer – ou du moins de diversifier – sa culture financière.

- Le comité des finances de la fondation possède un haut niveau d'expertise. Avant les rencontres chez le gestionnaire, quels sont les préparatifs nécessaires?
- Quels sont les principaux changements que vous voulez importés chez ce gestionnaire? Où voulez-vous amener le gestionnaire et quels sont les avancés réalisés?

En 2012, vous vous étiez donné pour mandat d'activer le débat dans le secteur philanthropique concernant les enjeux de l'investissement.

- Quelles ont été les actions entreprises pour mobiliser les autres acteurs philanthropiques?
- Est-ce que des progrès ont été réalisés? Est-ce que des possibilités de collaborations sont discutées?

Autres interventions dans l'écosystème?

- Par ses origines, la fondation possède des liens forts auprès des communautés religieuses. Est-ce qu'il y a des tentatives pour les inciter à revoir leurs modalités de gestion financière?
- Y a-t-il des occasions (conférences, colloques, etc.) où vous avez la chance de mettre de l'avant vos pratiques ou de plaider pour le développement d'une finance plus responsable et solidaire?

- GRILLE D'ENTRETIEN : DENIS MISSUD, CONSEILLER EN FINANCE SOLIDAIRE À LA FONDATION BÉATI

Présentation

- Quel est votre formation académique et votre parcours professionnel avant votre arrivée à la Fondation Béati ?
- Quels étaient les besoins de Béati lors de votre embauche et en quoi consistait le mandat qui vous était confié ?

Le rôle du conseiller en finance solidaire

- Quelles sont les principales fonctions du conseiller en finance solidaire? Quelles sont vos responsabilités à l'égard des autres acteurs de la Fondation (du directeur général, du CA ou des chargées de projet)?
- Comment se fait l'évaluation pour la sélection des demandes de projets? Quels critères sont utilisés?
- En aval des prêts solidaires, y a-t-il un travail d'évaluation de l'impact social auprès des bénéficiaires?
- En complémentarité de ses prêts solidaires, la Fondation Béati offre un service d'accompagnement. En quoi consiste ce service? Comment aide-t-il les organisations bénéficiaires?

Historique des projets en investissement solidaire

- Depuis ton arrivée à la Fondation, quels ont été les premières demandes de prêts parvenues à la Fondation? Qui furent les premiers bénéficiaires de ces prêts?
- En 2010, la Fondation Béati a intégré le capital de la Fondation pour la promotion de la famille ouvrière Marie-Valérie, ce qui a mené à la constitution du fonds Marie-Valérie où il y avait déjà trois investissements dans le secteur du logement social. Est-ce que d'autres investissements solidaires ont été réalisés à partir de ce fonds? Si oui, quels sont-ils?
- En ce qui concerne le suivi des garanties de prêt réalisées avec le RISQ et la Caisse d'économie solidaire, le conseiller en finance solidaire a-t-il un rôle à jouer?
- Si on fait un survol du parcours de la Fondation Béati dans le monde de la finance solidaire, pouvez-vous retracer des périodes charnières dans l'évolution des pratiques (développement de nouvelles stratégies, essai de nouvelles approches, changements importants dans le secteur de la finance solidaire, etc.)?
- Dans les dernières années, il y a eu une prise de conscience que la Fondation se retrouvait au sein de mêmes projets autant au niveau des subventions que des investissements solidaires. Lorsque ce genre de situations arrivent, comment se fait la coordination des interventions entre les acteurs concernés à la Fondation (entre le conseiller en finance solidaire, le chargé de projet et le directeur général)?
- Dans sa politique d'investissement, la Fondation a officialisé son objectif de consacrer 10% de ses actifs en finance solidaire. Jusqu'à présent, cette cible n'est pas encore atteinte. Y a-t-il une stratégie qui est mise en place pour faciliter l'atteinte de cette cible?

ANNEXE D

GRILLES D'ENTRETIENS APPROFONDIES – FONDATION MCCONNELL

- GRILLE D'ENTRETIEN : 2^e RENCONTRE AVEC ERICA BARBOSA VARGAS, DIRECTRICE DU DÉPARTEMENT FINANCE DES SOLUTIONS

Récapitulation de l'origine historique du capital

- Pouvez-vous raconter l'évolution du patrimoine à partir du moment de la mise sur pied de la fondation jusqu'à aujourd'hui?
- Quelles ont été les diverses sources de revenus qui ont permis à la Fondation McConnell de devenir l'une des fondations les mieux nanties au Canada?
- Est-ce que les rendements générés par le portefeuille représentent la principale source de revenus pour la Fondation (par rapport aux dons reçus par exemple)?

La gestion financière de la fondation, avant finance des solutions

- Comment était organisée la gestion financière avant la mise sur pied du programme « Finance des Solutions »?
- Est-ce que les subventions étaient le seul outil financier au service de la mission?
- Les actifs étaient-ils placés auprès d'un seul gestionnaire?
- Qui était en charge à la Fondation de veiller aux finances?
- Quelle est ta formation exactement? Et quelle expertise la Fondation venait-elle chercher par ton embauche?

Retour sur les parties prenantes à la fondation en matière de gestion financière

- Finance des solutions se concentrent sur la gestion des investissements d'impact dans les fonds intermédiaires?
- La gestion des placements et de la relation avec les gestionnaires de placements est accomplie par Edmund, le directeur des investissements?
- Le rôle de la haute direction et de la présidence dans l'élaboration des stratégies?
- Y a-t-il d'autres fonctions au sein de la fondation qui amène à jouer un rôle dans la mise en œuvre des stratégies d'investissements et de placements?

Le rôle de la Fondation dans le Task Force on Social Finance

- La Fondation a-t-elle été impliquée directement dans la mise sur pied du Task Force on Social Finance via Sociale Innovation Generation (SiG)?
- Si oui, pouvez-vous expliquer plus en détail le rôle joué par la Fondation par rapport à ce groupe de travail et à la fixation des recommandations?

Retour sur le Guide sur la revue diligente d'investissements d'impact

- Pouvez-vous récapituler l'histoire de création de ce guide?
- Vous avez mentionné lors de la dernière rencontre que le Guide sur la revue diligente d'investissements d'impact a joué un rôle déterminant dans l'amorce de votre stratégie d'investissement d'impact. Pouvez-vous expliquer en quoi?

- A-t-il permis notamment de calmer les craintes et réticences qui pouvaient subsister du côté du « Investment Comity »?
- Votre guide sur la revue diligente d'investissement d'impact a été rendu disponible en ligne gratuitement. Le guide a-t-il explicitement pour intention d'outiller aussi les autres acteurs philanthropiques ou investisseurs d'impact? Si oui, savez-vous si d'autres s'en servent?
- Quand on lit le guide, il s'agit d'une pléthore de questions bien structurées en vue d'évaluer la qualité d'un investissement d'impact. Pourriez-vous expliquer plus concrètement comment l'analyste s'y prend pour mettre en application ce guide?

La gestion des gestionnaires

- La Fondation détient des investissements dans 25 fonds intermédiaires. Pourriez-vous raconter brièvement l'évolution de ces investissements? Dans quels fonds ont été faits les premiers investissements et comment cela a-t-il évolué par la suite?
- Comment se déroule le rapport de l'équipe Finance des Solutions avec les gestionnaires de ces fonds? Une fois que le fonds a passé le test de la revue diligente, en quoi consiste vos interventions auprès des gestionnaires?
- Pour ce qui est du reste des actifs, ceux-ci sont réparti auprès de plus de 10 gestionnaires de placements. Est-ce que Finance des Solutions est aussi impliquée au niveau des stratégies de placements, ou si cela relève exclusivement des personnes à l'administration des investissements?

L'innovation sociale et financière en matière d'investissements d'impact

- La Fondation McConnell mise beaucoup sur l'innovation sociale et financière. Au niveau de l'investissement d'impact, en témoigne par exemple la création auprès de Copower d'une « marge de crédit » ou « credit facility » pour faciliter la mutualisation de ressources provenant des investisseurs institutionnels. Pouvez-vous expliquer plus précisément en quoi consiste cette innovation financière?
- Existe-t-il d'autres exemples du genre d'innovations financières déployées par la Fondation McConnell pour développer les marchés de l'investissement d'impact (création d'outils financiers ou de fonds pour satisfaire certains besoins du marché)?

La fondation dans l'écosystème philanthropique

- Pouvez-vous détailler l'ensemble des stratégies collaboratives en lien avec les investissements d'impact? Mis à part l'entente de Garantie de prêt réalisée avec Saputo et Chagnon, avez-vous essayé d'autres collaborations du genre?
- PFC a publié il y a deux ans un Guide à l'intention des fondations en matière d'investissement d'impact. Avez-vous contribué à la réalisation de ce guide? Si oui, de quelle nature était votre contribution?
- Lors de vos rencontres avec d'autres acteurs philanthropiques (que ce soit individuellement ou dans le cadre de congrès ou autre événement), tentez-vous d'aborder et de mettre de l'avant l'enjeu des investissements pour les inciter à s'y engager davantage?
- Est-ce que la Fondation McConnell réalise des activités de lobbying à Ottawa pour promouvoir le développement de la finance sociale au Canada?

- GRILLE D'ENTRETIEN : TIM BROADHEAD, ANCIEN PRÉSIDENT DE LA FONDATION MCCONNELL

Avant de commencer l'entrevue sur le parcours de la Fondation McConnell dans la finance sociale, j'aimerais aborder quelques éléments historiques de l'organisation avec vous.

- Comment se présente l'évolution du Capital depuis la mort du fondateur en 1963?
- Dans les années précédant votre arrivée à la Fondation McConnell, en quoi consistait les principaux champs d'activité de la fondation?
- À quoi ressemblait la structure de gouvernance de la Fondation lorsque vous êtes entré en poste?

Nous allons maintenant aborder votre arrivée à la Fondation McConnell et les premières actions mises en œuvre au cours de votre mandat comme président.

- Lorsque le CA vous a choisi comme président de la Fondation, quelle expertise recherchait-il? Quelle était votre formation académique et votre parcours professionnel?
- À votre entrée en poste, quelles étaient les directives qui vous étaient données?
- Sous votre présidence, la mission de la Fondation McConnell a subi une profonde transformation. Pouvez-vous nous expliquer ce virage de la fondation vers un paradigme d'innovation social?
- En quoi cette redéfinition de la mission sociale a-t-elle influencé le développement d'un portfolio d'investissements d'impact?

En 2010, vous étiez l'un des membres de l'équipe du Canadian Task Force on Social Finance, qui a recommandé aux fondations d'utiliser 10% de leurs actifs pour des investissements liés à la mission.

- Pouvez-vous nous parler de votre participation aux travaux du Task Force?
- Quel est le lien entre le Task Force et la Fondation McConnell? Si j'ai bien compris, la Fondation a participé indirectement à la constitution du Task Force via la mise sur pied de Social Innovation Generation, l'instigateur du Task Force?

La Fondation McConnell a réalisé ses premiers investissements d'impact à partir de 2007 (prêt à la Quest University).

- Pouvez-vous raconter les premiers pas de la Fondation dans l'univers de la finance sociale? Quels étaient les premiers investissements d'impact et quels étaient les objectifs recherchés?
- Était-ce vous, en tant que président directeur-général, qui initiait ces premiers investissements? Et comment étaient découvertes les opportunités d'investissement d'impact?

Lorsqu'ont été faits les premiers investissements d'impact, il n'y avait pas encore de programme en tant que tel au sein de la Fondation pour assurer la gestion des investissements en lien avec la mission.

- Comment était donc pris en charge la gestion des investissements d'impact à cette époque? L'administration de ces investissements était de la responsabilité de qui au sein de la Fondation?

En 2011, conjointement à la Fondation Rockefeller, la Fondation McConnell a appuyé la création du MaRS Center for impact Investing.

- Pouvez-vous parler de cette initiative? Quel était l'objectif recherché en contribuant à la création de ce Centre?

Pour terminer :

- Pendant votre mandat, y a-t-il d'autres façons (qui n'ont pas été abordées ici) par lesquelles la Fondation a travaillé à la construction du secteur de la finance sociale et d'un marché de l'investissement d'impact?
- Les plus grandes fondations sont parfois capable d'avoir une influence au niveau politique, en exerçant des activités de lobbying auprès du gouvernement. Est-ce que la Fondation McConnell a tenté ou est parvenue à exercer une telle influence dans le but de promouvoir le développement de la finance sociale au Canada?

ANNEXE E

PORTRAITS GÉNÉRAUX, LA FONDATION BÉATI VERSUS LA FONDATION MCCONNELL

	FONDATION BÉATI	FONDATION MCCONNELL
<i>Année d'incorporation</i>	1990	1934
<i>Fondateur-trice</i>	Fondatrice anonyme	John Wilson McConnell (1877-1963)
<i>Origine du capital</i>	Le capital à l'origine de la Fondation provient en totalité d'un héritage familial. Avec cet argent, la donatrice avait précédemment créé la Fondation Marie-Valérie. En 2010, la Fondation Béati intègre le capital de la Fondation Marie-Valérie et met sur pied le fonds Marie-Valérie.	Le fondateur est un entrepreneur très engagé dans le milieu des affaires de Montréal. Ce sont notamment les actions qu'il détient dans la St. Lawrence Sugar Refineries qui serviront à constituer le capital de base de la Fondation.
<i>Actifs de la fondation</i>	~12M	~650M
<i>Mission</i>	À la fois sociale et spirituelle, la mission de la Fondation est de faire advenir « une société solidaire, inclusive, démocratique, pluraliste, ouverte aux aspirations spirituelles et fondée sur le bien commun ; une société où le leadership citoyen est mis de l'avant et où la spiritualité devient un vecteur de changement ».	Actuellement, la mission de la Fondation est de « travailler de pair avec les Canadiens et les Canadiennes pour bâtir une société plus inclusive, novatrice, durable et résiliente ».
<i>Approche philanthropique</i>	La Fondation s'inscrit dans le courant de la philanthropie de changement social. En voulant établir une relation de complicité avec les acteurs soutenus, la Fondation conçoit ses interventions en termes de justice sociale et de protections des droits des communautés.	Réfléchie autour de la notion « d'innovation sociale », l'approche philanthropique de la Fondation cible les systèmes sociaux mal adaptés ou défectueux. Les interventions de la Fondation sont comprises comme un effet de levier permettant de transformer positivement ces systèmes.
<i>Structure de la gestion financière</i>	Le Comité des finances veille à l'application de la politique d'investissement responsable et gère les relations avec le gestionnaire. Pour le développement du volet finance solidaire, celui-ci est pris en charge par le Comité d'investissement solidaire, lequel est soutenu par un conseiller en finance solidaire. Le directeur général de la Fondation siège sur chacun de ces comités.	Les orientations financières de la Fondation sont développées par le Comité d'investissement (composé à la fois de membres du CA et de membres externes). La mise en œuvre des stratégies d'investissement est par la suite assurée par l'équipe du département Finance des Solutions. Le président assure quant à lui le lien entre les stratégies adoptées par le CA et leur application par l'équipe de Finance des solutions.

ANNEXE F

ÉVOLUTION DES INVESTISSEMENTS D'IMPACT DE LA FONDATION MCCONNELL, DE 2007 À 2018

- **Investissements liés à la mission (ILM)**

Organisation	Fond ou projet	Classe d'actif	Montant	Date de début	Date de fin
Renewal Investment Partners	Renewal 2 Social Trust	Actions privées	2 062 280\$	Mai 2010	Mai 2020
Vancity	Resilient Capital	Dépôt garantie	1 000 000\$	Octobre 2011	Octobre 2016
Investeco	Sustainable Food Trust	Actions privées	1 000 000\$	Mars 2012	Mars 2022
Renewal Investment Partners	Renewal 3 Social Trust	Actions privées	3 000 000\$	Juillet 2013	Juillet 2023
Ethical Funds / QV	Ethical Funds Can Equities	Actions publiques	10 000 000\$	Mars 2015	À déterminer
RealVentures Fund 3	RealVentures	Capital de risque	5 000 000\$	Juin 2015	Juin 2025
MaRS Center for Impact Investing	Impact Venture Fund	Actions privées	500 000\$	Juin 2015	Juin 2025
GreenSoil Investments	GreenSoil Building Innovation Fund	Actions privées	2 000 000\$	Mars 2016	Mars 2025
Area One Farms	AOF Fund III	Actifs immobiliers	5 000 000\$	Janvier 2017	Janvier 2027
BlackRock	BlackRock Global Renewable Power Fund II	Actifs immobiliers	10 000 000\$	Mars 2017	Mars 2027
Caisse d'économie solidaire Desjardins	Fonds de liquidités à taux fixe à court terme	Argent	1 000 000\$	Avril 2017	Décembre 2018
MacKinnon, Bennett, & Co.	MKB Partners' Fund I	Actions privées	4 000 000\$	Mars 2018	Mars 2028
Cycle Capital Management	Cycle Capital Fund IV	Actions privées	5 000 000\$	Décembre 2018	Décembre 2030

• Investissements liés au programme (ILP)

Organisation	Fond ou projet	Classe d'actif	Montant	Date de début	Date de fin
Quest University	Sea to Sky Foundation	Prêt	10 000 000\$	Août 2007	Septembre 2009
Plan Institute	Tyze	Prêt	250 000\$	Septembre 2010	Décembre 2013
Equiterre	Maison du développement durable	Garantie de prêt	2 730 000\$	Janvier 2011	Janvier 2023
ArtsSmarts	ArtsSmarts	Prêt	50 000\$	Décembre 2012	Octobre 2013
Evergreen	Evergreen Brick Works	Garantie de prêt	2 000 000\$	Juin 2012	Décembre 2014
Community Forward Fund	Community Forward Fund	Fonds d'emprunt	2 000 000\$	Mai 2014	À déterminer
ABSCAN	First Nations Market Housing Precursor Fund	Prêt	350 000\$	Mars 2015	À déterminer
New Market Funds	Affordable Rental Housing Fund 1	Actions privées	2 000 000\$	Mars 2015	Mars 2025
Quo Vadis	Le Salon 1861	Actions privées	160 000\$	Juin 2015	À déterminer
Fiducie du chantier de l'économie sociale	Recapitalization Housing Fund	Fonds d'emprunt	1 000 000\$	Juin 2015	Juin 2025
Center for Social Innovation	192 Spadina Branch	Obligations communautaires	500 000\$	Juin 2015	Juin 2019
CoPower inc.	CoPower Revolving Credit Facility	Fonds d'emprunt	1 000 000\$	Mars 2016	Mars 2021
Bâtir son quartier	Fonds Investissement Montréal IV	Fonds d'emprunt	1 000 000\$	Mars 2016	Mars 2031
Heart and Stroke Foundation	Community Hypertension Prevention Initiative Social Impact Bond	Prêt	579 410\$	Juin 2016	Juin 2021
New Market Funds Society	New Market Funds Society Sponsorship	Subvention recouvrable	269 000\$	Juin 2016	Juin 2026
Caisse d'Économie	Programme Garantie solidaire	Garanties de prêt	5 000 000\$	Janvier 2018	Janvier 2018

Solidaire Desjardins					
Fiducie du Chantier de l'Économie Sociale	Fond d'investissement pour logement étudiant	Fonds d'emprunt	2 000 000\$	Juin 2018	Juin 2033
Raven Capital Partners	Aki Energy Community Outcomes Contract	Subvention recouvrable	250 000\$	Décembre 2018	À déterminer
Southern First Nations Network of Care	Restoring the Sacred Bond	Prêt	500 000\$	À déterminer	À déterminer

BIBLIOGRAPHIE

Agence du revenu du Canada (2016). *Types d'organismes de bienfaisance enregistrés (désignations)*. Récupéré de <http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/pplyng/trcd-fra.html>

Agence du revenu du Canada (2017). *Activités de développement économique communautaire et enregistrement à titre d'organisme de bienfaisance*. Récupéré de <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/organismes-bienfaisance-dons/organismes-bienfaisance/politiques-lignes-directrices/lignes-directrices-activites-developpement-economique-communautaire-enregistrement-a-titre-organisme-bienfaisance-014.html>

Agence du revenu du Canada (2019). *Qu'est-ce qui relève de la bienfaisance?*. Récupéré de <http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/pplyng/cpc/wtc-fra.html>

Alepin, B. (2004). *Ces riches qui ne paient pas d'impôts*. Montréal : Les Éditions le Méridien.

Alepin, B. (2011). *La crise fiscale qui vient*. Montréal : VLB Éditeur.

Alimi, S., Desjeux, D. et Garabua-Massaoui, I. (2009). *Les Méthode qualitatives*. Paris : Presses Universitaires de France.

Arjaliès, D.-L. (2010). Qu'est-ce que l'Investissement Socialement Responsable. *ESSEC Business School & Ecole Polytechnique*, Cahier de recherche 2010-11, Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00482436>.

Association pour l'investissement responsable (2017). 2016 Canadian Impact Investment Trends Report. Récupéré de <https://www.riacanada.ca/>

- Association investissement responsable (2019). Rapport de tendances de l'investissement d'impact canadien 2018. *Association pour l'investissement responsable*, Récupéré de <https://www.riacanada.ca/>
- Barbosa Vargas, E. et Huddart, S. (2016). *Introducing Solutions Finance : A New Vision for Our Work*. Montréal: Fondation McConnell. Récupéré de <https://mcconnellfoundation.ca/introducing-solutions-finance-a-new-vision-for-our-work/>
- Berthiaume, A. (2016). *La gouvernance néolibérale et les organismes communautaires québécois : étude de la Fondation Lucie et André Chagnon* (Mémoire de Maîtrise). Université du Québec à Montréal. Récupéré de <https://archipel.uqam.ca/8662/>
- Bishop, M. et Green, M. (2008). *Philanthro-capitalism. How giving can save the world*. London: Bloomsbury.
- Boily, C. (2014). Monographie de la Fondation Béati. *Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique*, Cahier no EE1401.
- Bordeleau, J., Richard, J., Bourque, D. et Mercier, C. (2018). Jacques Bordeleau, intervenant collectif au cœur d'une philanthropie de changement social. *Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire*, Récits biographiques en intervention collective au Québec, Cahier 17-09.
- Bourdeau, V. (2010). Bilan du colloque « Finance socialement responsable : Enjeux et perspectives » du Chantier d'activités partenariales sur la finance de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, 3 et 4 décembre 2009. *Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale*, Cahier No C-03-2010.
- Bourgeois, D. (2010). Eliminating the disbursement quota: gold or fool's gold? *The Philanthropist*, 23(2), 184-189. Récupéré de <https://thephilanthropist.ca/tag/disbursement-quota/>

- Bourque, G. *et al.* (2007). Portrait de la finance socialement responsable (FSR) au Québec. *Chantier d'activités partenariales (CAP) & Finance de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS)*, Récupéré de <http://capfinance.ca/portrait-de-la-fsr/>
- Bourque, G. *et al.* (2008). Le portrait du placement responsable au Québec – Résultats de recherche. *ARUC-ÉS*, Cahier No : C-12-2008.
- Bourque, G. et Gendron, C. (2003). Une finance responsable à l'ère de la mondialisation économique. *L'Économie politique*, 18(2), 50-61. doi: 10.3917/leco.018.0050.
- Bourque, G. et Gendron, C. (2003). La finance responsable : la nouvelle dynamique d'une finance plurielle ?. *Économie et Solidarités*, 34(1), 21-36.
- Brodhead, T. (2010). On Not Letting the Crisis Goes to Waste: An Innovation Agenda for Canada's Community Sector. *The Philanthropist*, 23(1), 3-26. Récupéré de <https://thephilanthropist.ca/2010/02/on-not-letting-a-crisis-go-to-waste-an-innovation-agenda-for-canadas-community-sector/>
- Brodhead, T. (2013). Innovation: Austerity's Grandchild. *The Philanthropist*, 25(1), 11-20. Récupéré de <https://thephilanthropist.ca/2013/02/philanthropist-25-1-4-html/>
- Campeau, L. *et al.* (2012a). Historique et définitions de la finance socialement responsable. Note de recherche no 1 sur la FSR. Longueuil : *Chaire d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke*. Récupéré de <http://www.crepic.enap.ca/CREPIC/docs/Publications%20Claude%20Dostie%20Jr/1Historique.pdf>
- Campeau, L. *et al.* (2012b). Les pratiques de la finance socialement responsable. États des lieux. Note de recherche no 2 sur la FSR. Longueuil : *Chaire d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke*. Récupéré de <http://crepic.enap.ca/CREPIC/docs/Publications%20Claude%20Dostie%20Jr/2Les%20Pratiques.pdf>.

- Campeau, L. *et al.* (2012c). Les acteurs de la finance socialement responsable. Note de recherche no 3 sur la FSR. Longueuil : *Chaire d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke*. Récupéré de <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2243805>
- Canadian Task Force on Social Finance (2010). Mobilizing Private Capital for Public Good. *Social Innovation Generation*. Récupéré de <https://learn.marsdd.com/article/mobilizing-private-capital-for-public-good-canadian-task-force-on-social-finance/>
- Canadian Task Force on Social Finance (2011). Mobilising Private Capital for Public Good. Measuring Progress During Year One. *Social Innovation Generation*. Récupéré de <https://learn.marsdd.com/article/mobilizing-private-capital-for-public-good-measuring-progress-during-year-one/>
- Chamberland, V. *et al.* (2012). Fondations et philanthropie au Canada et au Québec : influences, portraits et enjeux. *Cahiers du LAREPPS*, No 12-02. Récupéré de http://www.larepps.uqam.ca/Page/Document/pdf_transversal/Cahier_12-02.pdf
- Champagne, D. (2017). Une charité en mutation, modernité et philanthropie au Québec entre 1840 et 1917. Une étude historique exploratoire. Dans J.M. Fontan, P. Elson et S. Lefèvre (dir.), *Les fondation philanthropiques. De nouveaux acteurs philanthropiques?* (p. 41-55). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Champion, E. (2009). L'expérience syndicale en matière de finance socialement responsable (FSR) : Un état des lieux. *ARUC-ÉS*, Cahier no. C-11-2009.
- Charbonneau, M. (2012). Le régime de régulation des organisations de bienfaisance et les fondations philanthropiques au Canada et au Québec : un essai d'économie politique historique. *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*, Collection Études théoriques, no ET1202.
- Cheng, W. (2010). The Social Ecosystem. Transitions within the Ecosystem of Change. Dans W. Cheng et S. Mohamed (éd.), *The World that Changes the World: How Philanthropy, Innovation, and Entrepreneurship are Transforming the Social Ecosystem* (p. 7-33). Lien Centre for Social Innovation.

- Comeau, Y. (1994). L'analyse des données qualitatives. *Cahiers du CRISES*, Collection Études théoriques, numéro ET9204.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil.
- Déjean, F. (2006). L'émergence de l'investissement socialement responsable en France : le rôle des sociétés de gestion. *Revue de l'organisation responsable*, vol. 1, 18-29.
- Dostie, C. (2017). Portrait 2016 de la finance responsable. *Institut de recherche en économie contemporaine*. Récupéré de <https://irec.quebec/publications/rapports-de-recherche/portrait-2016-de-la-finance-responsable>
- Ducharme, É. (2012). La "nouvelle philanthropie" : coup d'œil sur les impacts de sa présence en sol québécois. *Nouvelles pratiques sociales*, n° 1, 16-29. doi: <https://doi.org/10.7202/1008624ar>
- Elson, P. (2010). The Origin of the Species: Why Charity Regulations in Canada and England Continue to Reflect Their Origins. *The International Journal of Not-for-Profit Law*, 12(3). Récupéré de <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/ijnpl12&div=37&id=&page=>
- Fondation Béati. (2009). *Politique d'investissement responsable. Adopté le 22 février 2007*. Longueuil, Qc.
- Fondation Béati. (2017). *Politique d'investissement responsable. Adoptée le 30 mars 2017*. Longueuil, Qc.
- Fondation Béati. (2014). *Investissement solidaire. Règles et procédures*. Longueuil, Qc. Récupéré de https://www.fondationbeati.org/download/Investissement_solidaire_regles_et_procedures.pdf
- Fondation Béati. (2015). *Rapport d'activités 2014-2015*. Longueuil, Qc : F. Parent, J. Raby, F. Laforge et J. Bordeleau.

Fondation Béati. (2016). *Rapport d'activités 2015-2016*. Longueuil, Qc : J. Bordeleau.

Fondation Béati. (2017). *Rapport d'activités 2016-2017*. Longueuil, Qc : J. Bordeleau.

Fondation Béati. (2018). *Rapport d'activités 2017-2018*. Longueuil, Qc : J. Bordeleau.

Fondation McConnell (2019). *Investissement d'impact*. Montréal, Qc. Récupéré de <https://mcconnellfoundation.ca/fr/investissement-dimpact/>

Fondation McConnell (2018). *Impact Investment Policy Statement*. Montréal, Qc.

Fondation McConnell. (2016). *Introduction à la finance des solutions. Aller au-delà de l'investissement d'impact vers une finance des solutions. Livre blanc no°1*. Récupéré de <https://mcconnellfoundation.ca/fr/report/finance-des-solutions-livre-blanc-no-1-aller-au-dela-de-linvestissement-dimpact-vers-une-finance-des-solutions/>

Fondation McConnell. *Guide sur la revue diligente d'investissements d'impact. Partie 1 : Document de travail*. Montréal, Qc : S. Méchin et E. Barbosa. Récupéré de https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/08/Impact-Investing-Due-Diligence-Guide_FR.pdf

Fondations Philanthropiques du Canada. (2017). *Portrait des dons des fondations en 2015*. Récupéré de <http://pfc.ca/wp-content/uploads/2018/05/fpc-portrait-fondations-2015.pdf>

Fondations Philanthropiques du Canada. (2017). *A Portrait of Canadian Foundation Philanthropy*. Récupéré de <http://pfc.ca/wp-content/uploads/2018/01/portrait-cdn-philanthropy-sept2017-en.pdf>

Fondations Philanthropiques du Canada. (2019). *Données Fondations Canadiennes*. Récupéré de <https://pfc.ca/fr/ressources/donnees-fondations-canadiennes/>

- Fong, W. (2008). *J.W. McConnell. Financier, Philanthropist, Patriot*. Montréal : McGill-Queen's University Press.
- Fontan, J.-M. (2016). Place et rôle des fondations subventionnaires dans l'écosystème philanthropique. Dans Institut Mallet (éd.). *Écosystème philanthropique : perspectives, perceptions et échanges* (p. 113-130). Actes du Sommet 2015 sur la culture philanthropique, tenu à Montréal les 10 et 11 novembre 2015.
- Fontan, J.-M., Lévesque, B. et Charbonneau, M. (2011). Les fondations privées québécoises : un champ de recherche émergent. *Lien social et Politiques*, (65), 43-64. doi : <https://doi.org/10.7202/1006025ar>
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. dans : Zimmerli, W., Richter, K. et Holzinger, M. (éd.). *Corporate Ethics and Corporate Governance* (p. 173-178). New York: Springer, 2007.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (2017). *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*. Paris : Armand Colin.
- Global Impact Investing Initiative (2019). What is impact investing ?. Repéré de <https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/#what-is-impact-investing>
- Grant-Poitras, D. (2017). La progression de l'investissement socialement responsable dans la philanthropie québécoise. L'odyssée de la Fondation Béati. *Blogue du PhiLab*. Récupéré de <https://philab.uqam.ca/blogue-accueil/la-progression-de-linvestissement-socialement-responsable-dans-la-philanthropie-quebecoise-lodysee-de-la-fondation-beati/>
- Grant-Poitras, D. (2017). Le désinvestissement des énergies fossiles dans les fondations universitaires : l'expérience d'ULaval sans fossiles. *Blogue du PhiLab*. Récupéré de https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2017/11/Philanthropie_et_environnement_blog.pdf

- Grant-Poitras, D. (2018). La Fondation McConnell et le développement de systèmes alimentaires durables. *Blogue du PhiLab*. Récupéré de <https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/11/La-Fondation-McConnell-et-d%C3%A9veloppement-des-systèmes-alimentaires.-Entretien-avec-Beth-Hunter-VF.pdf>
- Grant-Poitras, D. (2019). La Fondation de l'UQAM se retire en douce des énergies fossiles. *Blogue du PhiLab*. Récupéré de <https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2019/05/La-Fondation-de-lUQAM-se-retire-en-douce-des-%C3%A9nergies-fossiles.pdf>
- Hammack, D. et Anheier, H. (2013). *A Versatile American Institution. The Changing Ideals and Realities of Philanthropic Foundations*. Washington: Brookings Institution Press.
- Hammack, D. (2006). American Debates on the Legitimacy of Foundations. Dans K. Prewitt, M. Dogan, S. Heydemann et S. Toepler, *The Legitimacy of Philanthropic Foundations* (p. 49-98), New York: Russel Sage Foundation.
- Hanin, F. (2005). La finance au service de la communauté : le rôle des investisseurs institutionnels publics dans le développement de la finance socialement responsable. *Cahiers de l'ARUC-ÉS*, Cahier N° C-05-2005.
- Hanin, F. et Zwick, C. (2008). Les réseaux de l'investissement responsable : enjeux analytiques et études de cas. *L'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale*, Cahier No. C-17-2008.
- Hunter, L., Manwaring, S. et Mason, M. (2010). *Mission Investing for Foundations: The Legal Considerations*. Rapport de Community Foundations of Canada and Philanthropic Foundations Canada. Récupéré de <http://pfc.ca/wp-content/uploads/pfc-mif-legal-oct2012-en.pdf>.
- Institut Mallet. (2016). *Écosystème philanthropique : perspectives, perceptions et échanges*. Québec : Institut Mallet.

- Jantzi, M. (2003). Investing in Change. Mission-Based Investing for Foundations, Endowments and NGOs. Ottawa: Canadian Council for International Co-operation. Récupéré de http://www.ccic.ca/files/en/what_we_do/002_development_updated_mutual_interest.pdf
- Joy, M. et Shields, J. (2013). Social Impact Bonds: The Next Phase of Third Sector Marketization?. *ANSERJ: Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 4(2), 39-55. Récupéré de <https://anserj.ca/index.php/cjnser/article/view/148/0>
- Kouamé, S. et Pole, N. (2017). Agissez dans votre écosystème pour créer plus de valeur sociale. *Gestion*, HEC Montréal, 42(4), 104-108.
- Lacroix, A., Marchildon, A. et Campeau, L. (2013). *Quelle éthique pour la finance? Portrait et analyse de la finance socialement responsable*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Landry, M. et Malouin, J-L. (1976). La complémentarité des approches systémique et scientifique dans le domaine des sciences humaines. *Relations industrielles*, 31(3), 379–401.
- Lefèvre, S. (2015). Pour une approche sociopolitique de la philanthropie financière : plaider pour un programme de recherche. *Politique et Sociétés*, 34(2), 61-85.
- Lefèvre, S. et Berthiaume, A. (2016). Béati, un modèle de philanthropie alternatif? Accompagner le changement social en le finançant. Montréal : *PhiLab*, cahier de recherche # 12. Récupéré de https://philab.uqam.ca/fichier/document/RapportBeati_sept_vff.pdf.
- Lévesque, B. (2016). Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : vers quels nouveaux écosystèmes ?. *Revue Interventions économiques* [En ligne], vol. 54. Récupéré de <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2802>

- Lévesque, B. (2016). De l'écosystème d'affaires à l'écosystème philanthropique : mise en perspective à partir de la littérature. Dans Institut Mallet (éd.). *Écosystème philanthropique : perspectives, perceptions et échanges* (p. 7-26). Actes du Sommet 2015 sur la culture philanthropique, tenu à Montréal les 10 et 11 novembre 2015.
- Lévesque (2019). Fondation (CSN), une trajectoire inscrite dans une transition sociale et écologique comme espace d'émergence et de reconnaissance. Dans J. L. Klein *et al.* (éd.). *Trajectoires d'innovation. Des émergences à la reconnaissance* (p. 117-130). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lévesque, B. *et al.* (2008). Le portrait de l'investissement responsable au Québec - Résultats de recherche. *Cahier de l'ARUC-ÉS*, Cahier No : C-11-2008.
- Lugan, J.-C. (1993). *La systémique sociale*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Luhmann, N. (2010). *Systèmes sociaux. Esquisse d'une théorie générale*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Lyons, S. et Pearson, H. (2017). The tipping point for impact investing. *The Philanthropist*. Récupéré de <https://thephilanthropist.ca/2017/10/the-tipping-point-for-impact-investing/>
- Harji, K. *et al.* (2014). *State of the Nation. Impact investing in Canada*. MaRS et Purpose Capital. Récupéré de <https://www.marsdd.com/wp-content/uploads/2014/09/Impact-Investing-in-Canada-State-of-the-Nation-2014-EN.pdf>
- Mauss, M. (2012). *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris : La Presses Universitaires de France.
- Mendell, M. (2013). Comment se situe le Québec dans le mouvement de « l'impact investing »?. *Revue vie économique* [en ligne], 4(3). Récupéré de http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/18/182/RVE_vol4_no3_Margie_Mendell.pdf

- Mendell, M. *et al.* (2007). Investir solidairement. Bilan et perspectives. Rapport du Comité *Investir solidairement* Sommet de l'économie sociale et solidaire 16 et 17 novembre 2006. *ARUC-ÉS*, Cahier no C-09-2007.
- Mendell, M. et Lévesque, B. (2003). Penser autrement la finance : diversité des pratiques. *Économie et Solidarités*, 34(1), 16-20.
- Mucchielli, A. (2004). *Étude des communications : Approche systémique dans les organisations*. Paris : Armand Colin.
- Mucchielli, A. (2005). Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains. *Recherche Qualitatives* (Hors-Série), Numéro 1, Actes du colloque : Recherche qualitative et production de savoirs, UQAM, 12 mai 2004 (p. 7-40).
- Neamtan, N. (2017). Résumé des propos tenus lors du panel "Rôle et fonction de l'investissement responsable et de la philanthropie subventionnaire dans la transition sociale et écologique". Dans *Conférence internationale du PhiLab*, Montréal, Canada. Récupéré de <https://philab.uqam.ca/fichier/document/Nancy-2corrigé.pdf>.
- Nixon, T. (2013). Mission Possible? Assessing the appetite, activity and barriers for impact investing among Canadian foundations. *MaRS Centre for Impact Investing*. Récupéré de http://impactinvesting.marsdd.com/wp-content/uploads/2017/05/Mission-Possible_MaRS_CII-.pdf.
- Odendhal, S. (2018). The State of Responsible Investing at Canadian Foundations. Opportunities Abound. *Canadian Environmental Grantmakers' Network*. Récupéré de <http://www.cegn.org/the-state-of-responsible-investing-at-canadian-foundations/>
- Paul, K. et Aquila, D. (1988). Political Consequences of Ethical Investing: The Case of South Africa. *Journal of Business Ethics*, 7(9), 691-697.
- Pearson, H. (2014). L'investissement social : sur l'écran radar, mais pas encore intégré ?. Commentaires à l'occasion de la conférence *Foundation, Endowment and Not for Profit Investment*, 30 janvier 2014.

- Penalva Icher, É. (2009). Construire une qualité pour le « socialement responsable » ?. *Revue Française de Socio-Économie*, 4(2), 59-81.
- Piller, C., Sanders, E. et Dixon, R. (2007). Dark cloud over good works of Gates Foundation. *Los Angeles Times*. Récupéré de <http://www.latimes.com/news/la-na-gatesx07jan07-story.html>
- Pineault, É. (1997). Le retour de la charité. La solidarité saisie par la main invisible. *Cahiers de recherche sociologique*, (29), 79-102. doi : <https://doi.org/10.7202/1002677ar>
- Plant, B. (2002). Mission-Based Investing : Pratiques and perceptions among Foundations and Endowments in Québec (Mémoire de Maitrise). Écoles des Hautes Études Commerciales. Récupéré de <https://irec.quebec/repertoire/fiche/mission-based-investing-practices-perceptions-among-foundations-and-endowments-in-quebec>
- Polanyi, K. (1983). *La Grande transformation. Aux origines politiques et économique de notre temps*. Paris : Éditions Gallimard.
- Postel, N. (2009). Sur les relations entre l'éthique et le capitalisme. *Revue Française de Socio-économie*, 4(2), 9-13.
- Pue, K. et Breznitz, D. (2017). Social Innovation Strategies of Canadian Foundations. *Innovation Policy Lab*. Récupéré de https://munkschool.utoronto.ca/ipf/files/2017/04/Pue_Breznitz.SI_Strategies_Canadian_Foundations.IPL_White_Paper.4Apr20171.pdf
- Purpose Capital, Fondations Philanthropiques du Canada et Fondations Communautaires du Canada. (2017). *Guide à l'intention des fondations en matière d'investissement d'impact*. Impact Investing – for foundations. Récupéré de <http://foundations.impactinvesting.ca/portfolio/download-guidebook-fr/>
- Rémond, A. (2009). Responsabilité sociale des entreprises et capitalisme financier : pourquoi la régulation fait défaut. *Revue Française de Socio-Économie*, 2(4), 155-175.

Revelli, C. (2013). L'investissement socialement responsable. Origines, débats et perspectives. *Revue française de gestion*, (236), 79-92.

Social Investment Task Force (2000). *Enterprising Communities: Wealth Beyond Welfare*. Récupéré de https://static1.squarespace.com/static/5a6f0b584c0dbf370367c95a/t/5b27ccd803ce643d6e7ccb10/1529335005229/SITF_Oct_2000.pdf

Salamon L. (2014). *Leverage for Good. An Introduction to the New Frontiers of Philanthropy and Social Investment*. New York: Oxford University Press.

Sandberg *et al.* (2009). The Heterogeneity of Socially Responsible Investment. *Journal of Business Ethics*, 87(4), 519-533.

Seghers, V. (2009). *La nouvelle philanthropie. (ré)invente-t-elle un capitalisme solidaire?*. Paris: Éditions Autrement.

Sparkes, R. (2001). Ethical investment: whose ethics, which investment? *Business Ethics: A European Review*, 10(3), 194-205.

Strandberg, C. (2010), *The State of Community / Mission Investment in Canadian Foundations*. Rapport de Community Foundation of Canada et Philanthropic Foundation Canada. Récupéré de <https://corostrandberg.com/wp-content/uploads/2010/08/c-mi-in-canada-report.pdf>

The United Church of Canada (2002). *Mission and Investing. A Guide for United Church of Canada Congregations and Organizations*. Récupéré de <http://www.united-church.ca/sites/default/files/resources/mission-and-investing.pdf>

Vendette, R. (2014). Investissement socialement responsable et financement du développement durable : une expérience québécoise. *Le journal de l'école de Paris du management*, 3(107), 29-35.

Villanueva, E. (2018). *Decolonizing Wealth. Indigenous wisdom to heal divides and restore balance*. Oakland : Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Wiedeman-Goiran, T. et Pfister, S. (2006). Modèles sociaux et ISR. *Revue d'économie financière*, (85), 29-40. doi : 10.3406/ecofi.2006.4140

Zerdani, T. et Bouchard, M. (2016). Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec Co-construction d'un champ institutionnel dans l'écosystème d'économie sociale et solidaire. *Revue Interventions économiques*, Vol. 54. Récupéré de <http://interventionseconomiques.revues.org/2727>

Zerdani, T., Mendell, M. et Bourque, G. (2014). *Portrait 2013 de la finance responsable au Québec, volet investissement responsable*. Rapport de recherche de l'Institut Karl Polanyi de l'Université Concordia. Récupéré de http://capfinance.ca/wp-content/uploads/2017/08/Portrait_2013_IR_Version_longue.pdf