

La contribution de la CSN à une économie solidaire et responsable : des outils collectifs à un Carrefour financier solidaire

**Benoît Lévesque
Gilles L. Bourque
Clément Guimond
et Claude Dorion**

Mai 2014

Les Cahiers du CRISES
Collection Études théoriques
ET1402

Le contenu de ce Cahier de recherche n'engage que son/ses auteur(s).

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)
Collection Études théoriques - no ET1402
« **La contribution de la CSN à une économie solidaire et responsable : des outils collectifs à un Carrefour financier solidaire** »
Benoît Lévesque, Gilles L. Bourque, Clément Guimond et Claude Dorion

ISBN : 978-2-89605-372-8

Dépôt légal : 2014

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives nationales du Canada

PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « **les innovations et les transformations sociales** ».

Une innovation sociale (IS) est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de quatre axes complémentaires voués à l'analyse d'autant de dimensions de l'innovation sociale et de son inscription dans des processus de transformation sociale :

Axe 1 : Innovations sociales et transformations dans les politiques et les pratiques sociales

Cet axe regroupe des projets qui se structurent autour de **la construction et l'application des politiques publiques et du rôle qu'y jouent les demandes sociales**. Les travaux des membres de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- L'IS à travers l'évolution historique des régulations sociales
- Les nouvelles pratiques démocratiques et sociales
- Le transfert des pratiques sociales et construction des politiques publiques
- Les IS et la transformation sociale dans la santé et la communauté
- L'IS dans le logement social.

Axe 2 : Innovations sociales et transformations dans le territoire et les collectivités locales

Les projets qui se regroupent dans cet axe analysent les **innovations sociales dans la perspective du rapport des collectivités au territoire**, ce qui les amène à privilégier l'intersectorialité et à examiner l'effet des diverses formes de proximité (physique et relationnelle) sur la structuration et les nouvelles dynamiques des collectivités territoriales. Les travaux des membres de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- Les actions innovatrices de revitalisation des communautés
- L'IS en milieux ruraux et forestier

- L'action communautaire contre la pauvreté et l'exclusion
- Les modalités innovatrices de gouvernance territoriale
- Les nouvelles aspirations et la mouvance identitaire.

Axe 3 : Innovations sociales et transformations dans les entreprises collectives

Regroupés autour de l'objet de **l'entreprise collective et de ses relations avec la sphère de l'économie dominante**, cet axe regroupe des projets qui analysent des innovations sociales qui se déploient autour des entreprises d'économie sociale, des sociétés d'État et des nouvelles formes hybrides d'entreprises. Les travaux de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- Les modèles de gouvernance et de gestion des entreprises sociales et collectives
- Le financement solidaire et l'accompagnement de l'entrepreneuriat collectif
- L'évaluation de l'économie sociale
- L'économie sociale et la transformation sociale
- Les modèles hybrides : partenariats publics-privés-économie sociale.

Axe 4 : Innovations sociales et transformations dans le travail et l'emploi

Les membres de cet axe abordent **l'IS en lien avec l'évolution des politiques d'emploi et les conditions de réalisation du travail**. Ils analysent la qualité de l'emploi et du travail dans une perspective sociétale d'intégration socioprofessionnelle. Six thèmes de recherche seront privilégiés :

- L'IS dans les relations industrielles et la gestion des ressources humaines
- Les stratégies émergentes dans l'action syndicale
- Les nouveaux statuts d'emploi et le précaire
- Les problèmes et aspirations en matière de protections sociales
- Les nouvelles stratégies d'insertion en emploi
- La gestion des âges et des temps sociaux et la conciliation travail-famille.

Retrouvez le descriptif complet des axes de recherche du CRISES sur :

<http://crises.uqam.ca/recherche/axes-de-recherche.html>

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux et la formation des étudiants, le **CRISES** organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Le Centre dirige également plusieurs collections de Cahiers de recherche qui permettent de rendre compte des plus [récents travaux des membres](#).

Juan-Luis Klein
Directeur

NOTES SUR LES AUTEURS

Benoît LÉVESQUE est professeur émérite à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), professeur associé à l'École nationale d'administration publique (ENAP) et membre régulier du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

Gilles L. BOURQUE a été économiste au Fondaction (CSN) et coordonnateur général des Éditions Vie Économique (EVE). Il a codirigé le comité d'action partenariale Finance de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) en économie sociale.

Clément GUIMOND a été coordonnateur de la Caisse d'économie solidaire Desjardins pendant une trentaine d'année. Il est, depuis 2009, président d'Équiterre. Retraité depuis 2008, il partage aujourd'hui son expérience financière et appuie des projets qui lui tiennent à cœur, tant au Québec qu'à l'international.

Claude DORION est PDG de MCE Conseils où il travaille depuis 1987. Il est également administrateur du CIRIEC Canada et coordonnateur de l'ONG de coopération Développement Solidaire International (DSI).

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ / ABSTRACT	IX
INTRODUCTION	11
1. L'ÉCONOMIE SOCIALE AU QUÉBEC SELON SES PRINCIPALES COMPOSANTES.....	13
2. L'ÉCONOMIE SOCIALE POUR LA CSN : UN PROJET QUI S'EST PRÉCISÉ À TRAVERS LES CONJONCTURES.....	17
3. LES OUTILS COLLECTIFS : ORIGINE, MISSION ET ACTIVITÉS	21
3.1 Les outils collectifs financiers.....	21
3.2 Les outils collectifs non financiers.....	24
4. LE CARREFOUR FINANCIER SOLIDAIRE : GOUVERNANCE ET RÉSEAUTAGE.....	29
4.1 La gouvernance du Carrefour	30
4.2 Le réseau élargi : des outils collectifs au Carrefour financier solidaire	33
5. LES RETOMBÉES DES MEMBRES DU CARREFOUR FINANCIER SOLIDAIRE.....	37
5.1 Les retombées tangibles	37
5.2 Les retombées intangibles	42
5.2.1 La démocratisation économique et la participation à la gestion des entreprises.....	42
5.2.2 La contribution au développement durable et à la responsabilité sociale des entreprises	43
5.2.3 La coopération internationale.....	44
5.2.4 Les pratiques syndicales.....	44
5.2.5 La contribution à l'économie sociale dans le monde du travail	45
CONCLUSION.....	47
BIBLIOGRAPHIE.....	49

RÉSUMÉ

Ce Cahier de recherche résulte d'une recherche portant sur les outils collectifs (financiers et non financiers) que la Confédération des syndicats nationaux (CSN) a mis sur pied durant plus de trois décennies dans la perspective de la démocratisation de l'économie. Aujourd'hui, ces outils sont réunis dans le Carrefour financier solidaire qui est à la fois un édifice et un concept intégrateur pour ces organisations évoluant en réseau. Notre recherche s'appuie sur la documentation provenant des diverses organisations et sur des entrevues réalisées auprès d'informateurs clés.

Notre étude comprend cinq parties. Dans une première, nous présentons à grands traits l'économie sociale au Québec en laissant entrevoir la contribution de la CSN. Dans une deuxième, nous examinons les raisons qui ont justifié, dès l'origine, l'engagement de cette centrale syndicale dans le développement économique à travers, entre autres, l'économie sociale. Dans une troisième partie, nous présentons chacun des outils collectifs de la CSN à partir de leur origine, de leur mission et de leurs activités. Dans une quatrième, nous nous arrêtons sur la gouvernance et le réseautage de ces outils à partir de la référence au Carrefour financier solidaire. Dans une cinquième et dernière partie, nous proposons une évaluation des retombées tangibles (ex. emplois créés) et intangibles (ex. démocratisation, responsabilité sociale, coopération internationale, pratiques syndicales et contribution à l'économie sociale).

La CSN et le Carrefour ne sont pas les seuls à contribuer au développement d'une économie solidaire et responsable. D'autres mouvements, tels le mouvement coopératif, le mouvement communautaire et le mouvement des femmes, le mouvement écologique, se sont investis également dans cette direction. De plus, deux grands regroupements québécois, le Chantier de l'économie sociale et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) ont également mis en place des outils orientés vers le développement des composantes de l'économie sociale. Pour notre part, nous avons tenté de montrer comment une organisation de travailleurs, en l'occurrence la CSN, et les outils qu'elle a initiés sur une période de trente ans, ont pu contribuer au développement de l'économie sociale, à partir d'un repositionnement en faveur de la démocratisation économique et de la création d'emplois, dans la perspective du développement durable. Notre analyse laisse également voir qu'une telle expérience peut être très intéressante pour d'autres centrales syndicales ailleurs dans le monde, mais en même temps un transfert ne saurait se réaliser sans trouver des conditions équivalentes pour y arriver. Ce qui ne va pas de soi.

Mots-clés : Finance solidaire, Finance responsable, Mouvement syndical, CSN, Économie sociale, Développement durable, Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

ABSTRACT

This Working Paper builds on research on the means for achieving community empowerment (financial and nonfinancial) which the Confédération des syndicats nationaux (CSN) of Quebec (Confederation of National Trade Unions) has been conducting for more than three decades to advance the democratization of the economy. For some time, these means, or tools, were grouped under the Carrefour financier solidaire which represents a network for economic development. Our study is based on documentation from various organizations and on interviews held with key informants.

Our paper consists of five sections. In the first section, we present a broad overview of the social economy in Quebec and of the contribution made thereto by the CSN. In the second section, we examine the reasons that justified, from the beginning, the involvement of this union federation in economic development through, among others, the social economy. In the third section, we present each of the collective tools of the CSN from the aspects of their origin, mission and activities. In the fourth section, we focus on governance and networking with regard to these tools in the context of the Carrefour financier solidaire. In the fifth and final section, we propose an evaluation of tangible (e.g., jobs created) and intangible benefits (e.g., democratization, social responsibility, international cooperation, union practices and contribution to the social economy).

The CSN and the Carrefour are not the only bodies that contribute to the development of a solidarity-based and responsible economy. Among others to have invested in this effort are the various movements, such as the cooperative movement, the community movement, the women's movement and the environmental movement. In addition, two major Quebec groups, the Chantier de l'économie sociale and the Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), also set up tools oriented toward the development of aspects of the social economy. In this paper, we attempt to show how a workers' organization, in this case the CSN, and the tools it initiated over the course of thirty years have contributed to the development of the social economy. These tools primarily targeted economic democratization and job creation with a view to sustainable development. The observations and results of our analysis could also be of interest to other union federations around the world. Yet, implementing any observed strategy in other contexts requires finding equivalent conditions for doing so—a process that does not happen on its own.

Key words: Social finance, Responsible finance, Labour movement, CSN, Social economy, Sustainable development, Corporate social responsibility

INTRODUCTION¹

L'économie sociale québécoise est considérée par plusieurs observateurs étrangers comme relativement exemplaire comme le sont à certains égards le complexe coopératif de Mondragon au Pays basque et les coopératives sociales en Italie. Au Québec, l'économie sociale est stratégique dans certains secteurs, tels le secteur financier et le secteur agricole, mais elle est aussi structurante dans de nouveaux secteurs d'activité explorés par les nouvelles coopératives et les associations ayant des activités économiques, notamment au chapitre de l'insertion sociale des personnes en difficultés et les services sociaux aux personnes. De plus, ce qui en assure à la fois sa stabilité et sa force d'innovation, c'est la combinaison de structures fédératives de représentation, de politiques publiques et d'organisations autonomes dédiées à son développement, notamment les outils de financement et d'accompagnement, à travers des gouvernances collaboratives favorisant le réseautage et les partenariats. Dans cette perspective, les initiatives de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) ont contribué de manière très significative à la spécificité de l'économie sociale québécoise. C'est ce que nous tenterons ici de montrer.

Dans ce chapitre, nous centrons notre analyse sur la contribution des initiatives ouvrières au développement de l'économie sociale et plus largement d'un développement durable. Dans une première section, nous donnons un aperçu de l'économie sociale au Québec et de son contexte. Dans une deuxième section, nous présentons l'argumentaire qui permet de rendre compte non seulement de l'engagement du monde ouvrier dans l'économie sociale mais aussi des formes prises par cet engagement à travers diverses conjonctures. Dans une troisième section, nous proposons un aperçu des principaux outils que les travailleuses et les travailleurs de la CSN se sont donnés, non seulement pour relever les défis des crises économiques, mais aussi pour contribuer à un modèle de développement qui répond à leur idéal de démocratisation économique et de justice sociale. Dans une quatrième section, nous nous arrêtons sur le Carrefour financier solidaire qui désigne maintenant l'ensemble des outils collectifs, en centrant notre attention sur leur gouvernance et leur réseautage. Dans la cinquième section, nous tentons d'évaluer les retombées de cet engagement, retombées tangibles (chiffrables) et intangibles. En conclusion, nous reviendrons sur les éléments stratégiques de cette contribution et des conditions qui l'on rendue possible.

¹ Ce rapport paraîtra sous le titre « Para una economía solidaria y responsable: de herramientas colectivas de desarrollo económico iniciadas por una central sindical a un *Carrefour*¹ financiero solidario », dans un ouvrage collectif dont le titre est « La finanza solidaria en algunos países de América: ¿hacia un sistema y un eco-sistema de economía social y solidaria? » réalisé sous la direction de Leila Oulhaj y Benoît Lévesque (à paraître, Mexico, 2014).

1. L'ÉCONOMIE SOCIALE AU QUÉBEC SELON SES PRINCIPALES COMPOSANTES

Il n'est pas possible de comprendre l'économie sociale québécoise sans préciser la spécificité de cette petite société. Ainsi, le Québec est la seule province qui ait été reconnue par le parlement canadien comme « société distincte ». Ce caractère distinctif provient de sa trajectoire historique (colonisation française pendant un siècle et demi, suivie de la conquête britannique en 1763) et du fait qu'aujourd'hui près de 80 % de ses huit millions d'habitants ont le français comme langue maternelle devenue langue officielle (Institut de la statistique du Québec, 2013). Il en résulte un ensemble cohérent d'institutions spécifiques, tel un code civil (droit privé) d'inspiration civiliste, qui remonte à la colonisation française (à la différence de la *common law* dans les autres provinces), un système scolaire et un réseau de services sociaux et de santé différents de ceux des autres provinces. Nous devons aussi souligner la présence de centrales syndicales et d'un code du travail qui ont permis un taux de syndicalisation le plus élevé au Canada (près de 40 % des travailleurs), des sociétés d'État et des entreprises coopératives qui occupent plus d'espace qu'ailleurs. Ainsi, l'économie québécoise repose sur trois piliers qui constituent de plus en plus une économie plurielle : des entreprises capitalistes, des sociétés d'État et des entreprises d'économie sociale. Le produit intérieur brut (PIB) atteint 300 milliards de dollars canadiens, soit 20 % de l'économie du Canada. Avec un PIB par habitant de 35 111 \$ (US) en 2011, le Québec arrive en termes de richesse par habitant juste après le Royaume-Uni et la France, mais devant le Japon, l'Italie et l'Espagne (Institut de la statistique du Québec, 2013 : 44). Bien que constituant une petite société, le Québec combine l'Amérique, avec une valorisation du marché comme mode de régulation et des associations sans but lucratif pour le non-marchand, et l'Europe avec des programmes sociaux sans équivalence ailleurs en Amérique du Nord.

L'économie sociale au Québec remonte au milieu du XIX^e siècle avec les sociétés de secours mutuels dans le monde ouvrier puis, dans les décennies suivantes, les premières coopératives (Petitclerc, 2007). Ce n'est toutefois qu'en 1996, un siècle et demi plus tard, que les coopératives, les mutuelles et les associations ont été reconnues comme parties prenantes d'un même ensemble sous l'appellation de l'économie sociale (Lévesque, 2011 et 2013). Plus récemment encore, l'Assemblée nationale du Québec adoptait à l'unanimité, le 10 octobre 2013, une Loi sur l'économie sociale², à l'instar de la récente expérience mexicaine. Cette reconnaissance couronne plusieurs décennies de convergence entre les diverses composantes de l'économie sociale, l'adoption de plusieurs politiques publiques les favorisant de même que de nombreuses innovations et expérimentations initiées avec le soutien de divers mouvements sociaux : mouvement coopératif, mouvement ouvrier, mouvement des femmes, mouvement communautaire, mouvement écologique, etc. En somme, l'économie sociale a été reconnue parce qu'elle s'était imposée par ses réalisations dont nous donnerons maintenant un aperçu.

² Voir : <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2013C22F.PDF>.

L'économie sociale au Québec comprend au moins quatre composantes : les coopératives, les mutuelles, les associations ayant des activités économiques et les fonds de travailleurs. Comme le font les européens, on pourrait y ajouter les fondations³ (ce que ne fait pas la nouvelle Loi sur l'économie sociale). Par ailleurs, les deux fonds de travailleurs, le Fonds de solidarité FTQ (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec) et Fondation-CSN pour la coopération et la création d'emplois en font manifestement partie en raison non seulement de leur mission et de leurs activités socioéconomiques mais aussi des liens⁴ et des connivences qu'ils entretiennent avec l'économie sociale (Lévesque, 2013 :40-41).

La composante la plus institutionnalisée de l'économie sociale est celle formée du mouvement coopératif et mutualiste qui est considéré comme le plus dynamique et le mieux outillé au Canada⁵ (Lévesque, 2013:38). En chiffres absolus, le Québec compte 3 300 entreprises coopératives (dont 39 mutuelles) qui regroupent 8,8 millions de membres (particuliers et entreprises), fournissent 92 000 emplois et affichent 25,6 milliards \$ (canadiens) de chiffres d'affaires⁶. Parmi ces coopératives, les trois plus grandes sont aussi les plus anciennes. Ainsi, le Mouvement Desjardins représente le premier groupe coopératif du Canada et le premier groupe financier au Québec avec des actifs de 196,7 milliards de dollars (2012), 5,6 millions de membres, 44 942 employés et 5 268 dirigeants élus⁷. La Coopérative Fédérée fondée en 1922 est une coopérative agricole qui s'est spécialisée dans l'approvisionnement des fermes et l'écoulement de leurs produits, notamment la transformation des viandes. En incluant ses filiales, la Fédérée emploie 16 000 personnes et affiche un chiffre d'affaires total de 8,5 milliards de dollars (Coop Fédérée, 2013). La coopérative Agropur fondée en 1938 est spécialisée dans la transformation du lait (beurre, fromage et yogourt). Elle regroupe 3 400 producteurs laitiers, affiche un chiffre d'affaires de 3,8 milliards de dollars et emploie 6 300 personnes qui travaillent principalement dans 31 usines de transformations réparties en Amérique du nord (Agropur, 2013).

Hormis ces trois exemples, la quasi-totalité des coopératives, la plupart récentes, sont des petites et moyennes entreprises. Elles évoluent dans de nombreux secteurs d'activités, soit l'agriculture

³ Parmi les 10 073 fondations québécoises, une partie d'entre elles pourraient faire partie de l'économie sociale, mais aucune n'a manifesté sa volonté de s'y associer, nous n'en tiendrons donc pas compte (Chamberland *et alii*, 2012 : 28).

⁴ À titre d'exemple, ils ont signé l'Appel de l'économie sociale, participé au Rendez-vous de l'économie sociale en 1998 et à l'Alliance de recherche communautés-universités en économie sociale de 2000 à 2010. De plus, ils ont investi tous les deux dans la Fiducie de l'économie sociale créée en 2007 à l'initiative du Chantier de l'économie sociale.

⁵ Ainsi, avec 23 % de la population canadienne, le Québec regroupe 39 % des coopératives, 42 % des coopérateurs et coopératrices et 45 % des emplois. Il compte 40 coopératives par 10 000 habitants comparativement à 16,2 pour l'Ontario, la province la plus peuplée, et 14,2 pour la Saskatchewan, une des provinces considérée comme la plus importante pour ses coopératives (Secrétariat aux affaires rurales et aux coopératives et Statistique Canada cité par Comeau, 2013 ; voir également Diamantopoulos (2011)).

⁶ Ces chiffres sont fournis par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) : <http://www.coopquebec.coop/fr/statistiques.aspx>. Voir également la Direction du développement des coopératives (<http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/cooperatives>) et MFEQ, 2013.

⁷ Voir Desjardins, premier groupe financier coopératif du Canada : <http://www.desjardins.com/a-propos/desjardins/qui-nous-sommes/en-chiffres/index.jsp>.

et pêche, l'alimentation, les arts et la culture, l'énergie, l'enseignement, la foresterie, le funéraire, les garderies, l'habitation, l'imprimerie et édition, les loisirs, le « manufacturier », la restauration et l'hôtellerie, la santé et services sociaux, l'éducation, les services aux communautés autochtones, les services professionnels et techniques, les services publics, les technologies de l'information, les télécommunications et le transport (MFEQ, 2013 et 2013a). Si l'on s'en tient aux coopératives non financières, ces dernières fournissent 44 844 emplois. Certaines sont moins créatrices d'emplois directs, comme c'est le cas des 1 199 coopératives d'habitation qui regroupent 30 067 membres mais n'offrent que 196 emplois (MFEQ, 2013). En revanche, d'autres coopératives le sont davantage, telles les 177 coopératives de travailleurs qui réunissent 5 044 membres mais fournissent 6 588 emplois et les 48 coopératives de travailleurs actionnaires (CTA)⁸ avec 2814 membres et 3 314 emplois. De plus, si l'on tient compte des 317 coopératives de solidarité⁹ qui emploient 3 874 personnes, on obtient 14 316 travailleurs et travailleuses¹⁰ qui peuvent être membres de la coopérative qui les emploie (*ibid*).

En ce qui concerne les associations ayant des activités économiques (dénommées organisations à but non lucratif, OBNL), le Canada arrive en seconde position dans le monde pour le nombre d'emplois, soit 11,1 % de la force active de travail (2 millions de personnes) comparativement à la Hollande avec 14,4 % (Hall *et al.*, 2004: 11; ENONB, 2004). Avec 23 % de la population canadienne, le Québec est la province qui regroupait en 2003 le plus grand nombre d'OBNL, soit 46 000 sur 161 000, (« deux fois plus d'organismes par 100 000 habitants que l'Ontario », ENONB, 2006 :6-7). Si l'on exclut les collèges d'enseignement et les hôpitaux qui peuvent avoir le statut d'OBNL, les associations au Québec avaient des revenus s'élevant à 16,9 milliards de dollars en 2003 (*ibid*: 54). Pour leur administration et pour leurs activités, elles faisaient appel à 4,4 millions bénévoles et à 324 000 employés dont 181 000 à temps plein (*ibid*: 17 et 18). Ces données ont évolué à la hausse, puisqu'en 2011, on comptait 57 070 OBNL¹¹ comparativement à 46 000 en 2003.

Toutes les OBNL identifiées ne relèvent pas de l'économie sociale puisque cette dernière suppose une activité économique, une indépendance de l'État et une gouvernance appropriée. Pour notre part, nous estimons qu'environ 10 000 de ces associations pourraient relever de l'économie sociale. Ce qui est beaucoup plus que les 3 941 OBNL et leurs 45 080 emplois identifiés en 2001 par le Bureau de l'économie sociale et le Chantier de l'économie sociale. Les associations

⁸ Ce type de coopérative est spécifique au Québec, Les travailleurs deviennent copropriétaires de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, mais au lieu de réaliser des investissements individuels, ils investissent à partir d'une coopérative qui est propriétaire collectif de l'investissement et qui est représentée au CA. Il s'agit donc « d'un partenariat avec le(s) propriétaire(s) de la compagnie opérante » (1993, MCE Conseil, 2012 :15; Comeau et Lévesque).

⁹ Les coopératives de solidarité, qui s'inspirent des coopératives sociales italiennes, ont été autorisées en 1997. Leur spécificité est d'être constituée d'au moins deux catégories de membres, soit des usagers, des travailleurs et des membres de soutien (MFEQ, 2013b).

¹⁰ Une recherche réalisée par les syndicats mentionne que les coopératives de travail comptent 13 000 travailleurs syndiqués (Lamarche, 201 : 2).

¹¹ Voir le site Registraire des entreprises du Québec (REQ) :

http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/a_propos/registre/obligation_immat.aspx.

retenues se retrouvaient alors dans la culture avec 1 493 associations (37,9 %), le loisir-tourisme avec 960 associations (24,3 %), les centres de la petite enfance avec 899 garderies (22,8 %), l'habitation avec 144 associations (6,1 %), les médias communautaires et les techniques d'information et de communication avec 151 entités (3,8 %), les entreprises d'insertion au nombre de 89 (2,8 %), l'aide à domicile au nombre de 62 (1,6 %), la récupération des matières résiduelles avec 30 entités (0,7 %) et la périnatalité avec 10 associations (0,2 %). En raison du compromis de départ (ne pas entrer en concurrence avec les emplois relevant du secteur public), les associations relevant de l'action sociale, des services sociaux et de la santé sont nettement sous-représentées dans le relevé de 2001. Le travail pour une mise à jour de ces données a déjà débuté avec la collaboration de l'Institut de la statistique du Québec et l'adoption d'un cadre conceptuel pour un tel inventaire qui fait maintenant l'unanimité (Bouchard, Filho et St-Denis, 2011; Bouchard, 2008).

Enfin, l'économie sociale au Québec est constituée non seulement de coopératives, de mutuelles et d'associations, mais aussi de leurs regroupements. Les coopératives sont regroupées au sein d'une douzaine de fédérations dont les représentants siègent au conseil d'administration du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM)¹². Ce conseil a pour mission de concerter le mouvement coopératif et mutualiste, de le représenter comme porte-parole et de contribuer à son développement (renforcer l'identité coopérative, consolider les réseaux et développer les secteurs). C'est principalement en raison de ce regroupement qu'on peut encore parler d'un mouvement coopératif et mutualiste.

Les regroupements d'associations sont plutôt éclatés avec environ 250 regroupements nationaux, régionaux et sectoriels (SACA, 2005). Le Chantier de l'économie sociale plus récent a pour mission « promouvoir l'économie sociale comme partie intégrante de l'économie plurielle du Québec¹³ ». En conséquence, il cherche à concerter les acteurs et partenaires de l'économie sociale, à soutenir la consolidation, l'expérimentation et le développement de nouveaux créneaux, tout en se préoccupant de créer des alliances avec d'autres acteurs et mouvements sociaux. Comme la composition de son CA (présence non seulement de regroupements sectoriels, régionaux et de groupes de soutien, mais aussi des mouvements sociaux) et son nom le suggèrent, le **Chantier de l'économie sociale** œuvre principalement auprès des secteurs émergents. Les outils qu'il s'est donnés sont principalement dans les domaines du financement (Réseau québécois d'investissement social et Fiducie du Chantier de l'économie sociale), du conseil, de la formation (Comité sectoriel de la main d'œuvre en économie sociale et action communautaire) et de la recherche-développement en innovation sociale (comme en témoigne la création en 2013 du TIESS, un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale).

¹² Voir le site du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (<http://www.coopquebec.coop/fr/accueil.aspx>).

¹³ Voir le site du Chantier de l'économie sociale : <http://www.chantier.qc.ca/>.

2. L'ÉCONOMIE SOCIALE POUR LA CSN : UN PROJET QUI S'EST PRÉCISÉ À TRAVERS LES CONJONCTURES

L'économie sociale s'est développée au Québec avec l'appui des divers mouvements sociaux, à commencer par le mouvement ouvrier¹⁴ qui a joué un rôle stratégique selon les conjonctures. Toutes les centrales syndicales ont contribué sans doute différemment au développement de l'économie sociale : à partir de l'éducation à la coopération pour la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), du développement local et régional et de la création d'emploi pour la Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec¹⁵ (FTQ) et de la participation au travail pour la Centrale des syndicats démocratiques (CSD), sans oublier l'Union des producteurs agricoles. Toutefois, la Confédération des syndicats nationaux (CSN) se distingue à la fois par une longue tradition d'engagement dans la coopération et par une contribution de plus en plus systématique à travers la création d'outils collectifs de développement économique qui relèvent de l'économie sociale et dont une partie est principalement dédiée à l'économie sociale.

Dès sa fondation en 1921, la Confédération des travailleurs catholiques du Canada (CTCC, le nom de la CSN avant 1960) se propose non seulement de défendre les conditions de travail de ses membres mais aussi de travailler à un projet de société inspiré par la doctrine sociale de l'Église catholique et par des pratiques syndicales¹⁶ et coopératives¹⁷ d'origine belge et française. La complémentarité entre les syndicats et les coopératives est affirmée à maintes reprises : on dit des premiers qu'ils sont « nécessaires et efficaces pour procurer un salaire raisonnable à l'ouvrier » alors que les secondes permettent que les efforts d'augmentation de salaire ne soient pas « paralysés par la hausse du coût de la vie » (Résolution citée par Lévesque, 1998 : 240). De 1937 à 1947, la CTCC sera très présente dans le monde coopératif qui connaît alors une sorte d'âge d'or en s'ouvrant à de nouveaux domaines et en s'organisant comme mouvement. La CTCC soutient la création en 1939 du Conseil supérieur de la coopération (aujourd'hui CQCM) dont la mission est alors de réunir les principaux secteurs coopératifs et d'en diffuser les principes. De plus, inspirée par le catholicisme social, elle milite pour la participation de travailleurs à la gestion de l'entreprise sur les plans technique et social. Cependant, à la suite de la longue grève de 1949, appelée grève de l'Amiante (Asbestos), où les travailleurs avaient été soutenus par une grande partie du clergé, les têtes dirigeantes de l'Épiscopat catholique encouragent un « virage à droite », notamment en ce qui concerne les relations de travail. Ainsi, à partir de 1950, la CTCC prendra ses distances par rapport à la hiérarchie catholique (Clavette, 2005).

¹⁴ Dès le milieu du XIX^e siècle, avec les sociétés de secours mutuels, les rapports avec le mouvement ouvrier méritent d'être soulignés (Petitclerc, 2007).

¹⁵ La FTQ, la plus grande centrale syndicale au Québec, est présente au CA du Chantier de l'économie sociale. Le Fonds de solidarité (FTQ) a contribué avec le Fondaction (CSN) à capitaliser la Fiducie du Chantier de l'économie sociale. La FTQ a également contribué à la diffusion des caisses d'économie.

¹⁶ Selon l'historien Jacques Rouillard (1982 : 83) la constitution de la CTCC adoptée à sa fondation s'inspire grandement de celle de la Confédération française de travailleurs chrétiens (CFTC).

¹⁷ Le Boerenbond (La ligue des paysans belges) dans le domaine des coopératives agricoles a été fondé en 1890.

En 1960, la CSN (CTCC), qui est l'une des premières institutions à se déconfessionnaliser, contribue à l'avènement de l'époque appelée Révolution tranquille au Québec, soit la construction d'un État providence, qui remplace l'Église catholique dans l'action sociale et dans l'éducation, et un État interventionniste pour un modèle de développement contrôlé par les francophones. Rapidement, elle soutient également la création d'associations pour la défense des droits, puis celle de services contrôlés par les citoyens en conjonction le plus souvent avec les professionnels qui y sont engagés. À l'occasion des conflits de travail, un permanent de la CSN, André Laurin, fonde les premières « Associations coopératives d'économie familiale » (ACEF) dans le but de soutenir l'éducation économique et d'aider les familles des travailleurs et des chômeurs aux prises avec les pratiques usuraires des compagnies de finance. Dans cette optique, la CSN appuie le développement des caisses d'économie¹⁸ dont les premières caisses avaient été fondées au début des années 1940. À partir de 1968, des cliniques juridiques populaires sont initiées avec l'aide d'étudiants en droit pour donner accès à la justice aux citoyens les plus démunis. L'ensemble de ces initiatives s'inscrit dans « Le deuxième front¹⁹ » mis de l'avant en 1968 par le président de la CSN. L'objectif de ce front est de contrer le laisser-faire économique, d'encourager l'entrepreneuriat collectif, d'interpeler les pouvoirs publics et d'assurer l'accès aux biens et services essentiels.

De la seconde moitié des années 1970 au début des années 1980, le projet de société prend progressivement forme à partir de nouveaux fronts de lutte tels ceux de l'émancipation des femmes, de la santé et la sécurité au travail et de la question nationale. Pour la CSN, la recherche d'alternatives se fait en direction d'un socialisme démocratique voire autogestionnaire. La conjoncture économique n'est guère favorable au rapport de force syndical en raison de l'inflation, de la crise économique, de l'importante récession de 1982, de la montée des taux d'intérêt (pour les entreprises jusqu'à 18 %) et de la multiplication des fermetures d'usines. Les taux de chômage atteignent des niveaux inégalés depuis la grande crise de 1929 (14 % au Québec en 1983) ; l'emploi devient une urgence. Pour la CSN, l'économie se révèle trop importante pour être laissée au contrôle exclusif du patronat. À son congrès de 1984, elle propose la création de nouveaux outils collectifs de développement économique visant entre autre l'utilisation de l'épargne collective des travailleurs pour la création d'emploi et le développement du Québec.

L'urgence de l'emploi combinée à l'enjeu de la démocratisation économique ouvre de nouvelles perspectives pour les coopératives de travail. Jusque-là, la CSN avait été hésitante à s'engager dans la promotion des coopératives de travail en raison entre autres des échecs de la décennie précédente (CSN, 1988: 10). Bien que trop souvent exagérés, ces échecs étaient d'autant plus

¹⁸ À la différence des caisses populaires Desjardins qui évoluent à l'échelle de la paroisse, les caisses d'économie sont établies en milieu de travail (ex. en usine) ou pour des secteurs professionnels (ex. pompiers).

¹⁹ Le deuxième front se voulait comme la « deuxième jambe » d'un syndicalisme en mouvement : la première était la défense de conditions de rémunération et de travail ; la seconde concerne les conditions de vie de la population. (Favreau et L'Heureux, 1984: 98).

nombreux²⁰ que les conditions d'émergence étaient moins favorables pour ce type de coopérative que pour les autres. Mais, à partir du milieu des années 1980, ces conditions s'améliorent avec l'adoption d'une législation adaptée aux coopératives de travail (le nombre de membres requis est réduit à trois et non plus douze), la création par le gouvernement du Québec de Coopératives de développement régional (CDR), dont l'un des mandats est de fournir un soutien technique à la création des coopératives de travail, et la mise sur pied d'un Régime d'investissement coopératif pour la retraite des membres, lequel est associé à un mécanisme d'économie d'impôt (Lévesque *et alii*, 1985: 20-21). À la même époque, la CSN s'engage explicitement à soutenir le développement des coopératives de travail. Ainsi, l'exécutif de la CSN affirme en 1986 que, pour contrer les fermetures d'usines, il faut créer « des coopératives ouvrières de production, où les travailleuses et les travailleurs contrôlent la gestion, participent à l'élaboration de programmes de production et décident ensemble » (CSN, 1986 cité dans CSN, 1988: 14). Ces paroles seront suivies de décisions telles la mise sur pied en 1987 du Groupe de consultation pour le maintien et la création d'emploi (aujourd'hui MCE Conseils) dont la mission sera de soutenir la transparence économique dans les négociations des conditions de travail ainsi que la formation de coopératives de travail.

En somme, les réflexions et les expérimentations de la première moitié des années 1980 permettent à la CSN, de plus en plus inspirée par la Caisse des travailleuses et travailleurs de Québec²¹, de passer rapidement à l'action avec la création successive de plusieurs autres outils : Bâtirente, un REER collectif pour les travailleurs de la CSN, Fondation et Filaction, deux fonds de développement, ainsi que MCE Conseils, Neuvaction et DSI, des organisations conseils sur le plan national et international. Nous reviendrons en détail sur chacun de ces outils dans la section suivante.

Sur le plan des orientations, un pas de plus est franchi au début des années 1990 alors que la récession économique touche à nouveau le Québec avec un chômage de longue durée qui prend la forme d'une exclusion sociale, entraînant un questionnement des capacités de l'État providence et des politiques keynésiennes d'y faire face. Un dossier d'orientation produit par le service de recherche de la CSN, « Développer l'économie solidaire », témoigne de la recherche de solutions nouvelles (Aubry et Charest, 1995). Ce document montre que le développement économique peut s'enclencher non seulement à l'initiative de l'État et de l'entreprise privée mais aussi de la société civile, à travers des OBNL et des coopératives (nombreux exemples identifiés dans le document). Les auteurs affirment que la reconnaissance de l'économie sociale doit se réaliser dans la perspective de la solidarité : l'économie sociale ne doit pas se faire au détriment des emplois dans le secteur public alors que les emplois créés se doivent d'être des emplois de

²⁰ Sur les 37 coopératives de travail fondées entre 1975 et 1980, seulement 11 d'entre elles étaient encore en opération en 1985 (Lévesque *et alii*, 1985:25).

²¹ Selon Joël Lebossé (1996:28), l'idée d'un fonds « donnant priorité à l'investissement dans les entreprises à pratiques participative et notamment les entreprises à caractère coopératif » a émergé à la Caisse des travailleuses et des travailleurs de Québec qui avait d'ailleurs présenté en 1986 un projet au gouvernement du Québec, Le Fonds de Développement populaire du Québec. (Guimond, 2012 ; Léopold Beaulieu, 2012).

qualité et pérennes. Autrement dit, la promotion de l'économie sociale ne doit pas conduire à une économie de misère.

Parmi les nouvelles sources d'inspiration qui alimentent désormais la vision économique de la CSN et de ses outils, il faut ajouter le développement durable et la finance responsable et solidaire. Ces préoccupations étaient présentes au sein de la CSN en raison de sa proximité avec les mouvements sociaux et de son engagement dans le deuxième front lancé en 1968. Plusieurs années plus tard, « en 1991, le colloque *L'environnement et les syndicats* a ouvert la voie à la sensibilisation et à la prise en charge syndicale en environnement par l'organisation du travail » (Bres et Dionne, 2009:7). Si la lutte contre la pollution, le traitement des déchets et la protection de l'environnement étaient bien identifiés, le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises n'étaient pas pris en compte aussi systématiquement qu'ils le seront par la suite. À son Congrès tenu en mai 2008, la CSN adopte de nombreuses recommandations dont l'une demande à tous « les syndicats, au cours du prochain mandat » de s'inscrire « graduellement dans un processus continu d'action sur les enjeux environnementaux » (CSN, 2008: 113). En conséquence, l'approche du développement durable ne peut se limiter à la réflexion sur l'environnement mais doit inspirer un renouvellement des pratiques. En 2013, les militants syndicaux sont plus sensibles aux valeurs que porte le développement durable dans sa version la plus exigeante, celle qui questionne notre mode de production et de consommation, nos relations avec les pays du sud et notre vision de l'avenir trop centrée sur le court terme. Simultanément, les outils collectifs avancent dans cette direction.

3. LES OUTILS COLLECTIFS : ORIGINE, MISSION ET ACTIVITÉS

Dans cette section, nous présentons ce qui a été désigné par la CSN comme « nos outils collectifs » (CSN, 1996). Ces outils collectifs de développement économique peuvent être regroupés en deux grandes catégories quant à leur fonction et leur mission, soit des outils financiers (Caisse d'économie solidaire, Batirente, Fondation et Filaction) et des outils non financiers orientés vers le développement économique à travers le conseil, l'accompagnement et la formation (MCE conseils, Neuvation et Développement solidaire international).

3.1 Les outils collectifs financiers

Les outils financiers mis sur pied à l'initiative de la CSN sont complémentaires comme peuvent l'être l'épargne, le placement et l'investissement dans la perspective de la finance responsable et solidaire. La Caisse d'économie solidaire a été créée en 1971 alors que les autres (Bâtirente, Fondation et Filaction) l'ont été entre 1987 et 2001.

La **Caisse d'économie solidaire** représente le premier des outils collectifs fondé à l'initiative de la CSN quant à l'ancienneté (Caisse d'économie des travailleurs réunis de Québec). De sa création à aujourd'hui, elle a été un véritable laboratoire d'innovations financières et sociales. Ainsi, la plupart des autres outils collectifs financiers ont été jusqu'à un certain point pensés et parfois expérimentés par elle en liaison étroite avec la CSN. Son parcours au sein du Mouvement Desjardins est atypique, tant par un fonctionnement clairement autogestionnaire au départ que par des pratiques financières qui constituent encore une référence, telles des prêts sans intérêt, des ristournes collectives et des investissements dans les entreprises d'économie sociale à l'échelle du Québec (Beaulieu, 1973; Lebossé, 1996 et 2000).

Aujourd'hui, la Caisse d'économie solidaire soutient le développement de l'économie sociale et solidaire au sein de quatre réseaux : syndical, communautaire ou associatif, coopératif et culturel²². Elle s'est donné quatre centres de services, soit à Québec (Maison de la coopération et de l'Économie solidaire), à Montréal (Carrefour financier solidaire), à Joliette et au Nunavik (le Nord du Québec). Au total, elle compte actuellement 15 054 membres dont 12 143 membres individuels et 2 911 membres collectifs. Parmi ces derniers, on retrouve 2 578 entreprises d'économie sociale et 333 entreprises privées socialement responsables (Caisse d'économie sociale, 2013: 16). Les entreprises financées se retrouvent dans quatre grands réseaux que sont l'action associative et citoyenne (994 entités), l'action coopérative (657), l'action syndicale (627) et l'action culturelle (300). Le volume d'affaires sous gestion de la Caisse

²² Voir : <http://www.caissesolidaire.coop/qui-nous-sommes/projet-cooperatif-et-economie-sociale/mission.html>.

s'élève en 2012 à plus de 1,3 milliard de dollars alors que l'actif est de 690,5 millions de dollars et le passif de 634,0 millions de dollars pour un avoir propre de 56,5 millions de dollars (Caisse d'économie solidaire, 2013: 12). La Caisse est aujourd'hui le principal acteur financier non gouvernemental de l'économie sociale québécoise.

Face au caractère nettement insuffisant des programmes publics et privés de pension au Québec, **Bâtirente** s'est vu confier par la CSN en 1987 le mandat d'offrir un fonds de retraite aux travailleurs et travailleuses syndiqués qui n'en avaient pas. Constitué comme organisation sans but lucratif, Bâtirente s'est engagé à faire fructifier l'épargne-retraite de ses membres « de manière clairvoyante, transparente, responsable et profitable ». Les sommes qui s'accumulent pour la retraite des membres dépendent d'une part de leurs cotisations et de celles de leurs employeurs et, d'autre part, des placements avisés de ces contributions dans des fonds communs. Le régime de capitalisation est généralement implanté dans une entreprise à la suite de la conclusion d'une convention collective, qui va généralement inclure à la fois une contribution des salariés et de l'employeur. Bâtirente constitue une sorte de fédération de régimes enregistrés d'épargne-retraite collectifs. Comme pour les REER, les membres de ce régime ont droit aux avantages fiscaux reliés à l'épargne-retraite.

Bâtirente a permis à plus 400 groupes syndicaux réunissant environ 26 000 membres de la CSN de négocier un régime de retraite. Aujourd'hui, le fonds de retraite s'élève à 440,7 millions de dollars et les actifs sous gestion atteignent 1,4 milliard de dollars, devenant ainsi un des plus importants régimes à cotisations déterminées au Québec. De plus, « Bâtirente conclut des ententes avec des organismes associatifs qui désirent bénéficier de son système de retraite », comme c'est le cas « des organismes voués au développement des coopératives de travail » (Bâtirente, 2012: 6). Comme Bâtirente opère avec un personnel réduit, huit employés et trois consultants, ses frais de gestion moyens sont parmi les plus bas (Bâtirente, 2013; 20-21; 2012: 17). Enfin, parmi les régimes québécois de retraite, Bâtirente a été l'un des premiers à incorporer des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), à sa politique de placement. Il fut aussi parmi les premiers signataires des « Principes pour l'investissement responsable » (PRI) qui guident ses actions en matière d'investissement responsable.

Fondation-CSN pour la coopération et l'emploi, créé en 1995 mais entré en activité en 1996, est sans doute l'outil le plus ambitieux et le plus puissant en termes de développement économique que la CSN a initié. Cependant, « Fondation repose sur une structure légère de fonctionnement grâce à la synergie que créent les divers organismes d'intervention économique, regroupés au sein du Carrefour financier solidaire » (Normandin et Craig, 2009: 1). Ce fonds a pour mission non seulement d'aider les québécois à préparer leur retraite en s'offrant un REER à leur portée mais aussi d'investir la plus grande partie de cette épargne-retraite (60 %) dans les petites et moyennes entreprises (PME) en vue de créer et de maintenir des emplois de qualité

tout en favorisant la coopération et la participation des travailleurs²³. Cette mission est en cohérence avec les valeurs portées par la CSN, notamment celles relatives à la démocratisation économique et au développement durable. De plus, comme il l'affirme sur son site web, « le développement durable n'est pas une option pour Fondation, c'est sa raison d'être ». Seule institution financière québécoise ayant atteint le niveau A+ de la GRI (Global Reporting Initiative), l'approche du développement durable lui permet d'articuler les dimensions économiques, sociales et environnementales pour une économie à la fois viable, vivable, équitable et durable, ce qui suppose une gouvernance misant sur la participation et le partenariat.

Aujourd'hui, Fondation compte 120 680 actionnaires, dont 61,4 % sont des travailleuses et des travailleurs syndiqués (48,6 % de la CSN ; 12,8 % d'autres syndicats), les autres étant sans mention à une appartenance syndicale. Les épargnants, qui placent leur épargne dans Fondation, reçoivent un crédit d'impôt pour fonds de travailleurs auquel peut s'ajouter la déduction fiscale pour un REER. Des travailleurs syndiqués bénévoles (représentants Fondation), présents dans 2 000 lieux de travail, ont pour mandat de faire connaître ce fonds et d'en montrer les avantages pour la retraite. Les actifs totaux du Fondation au 31 mai 2013 dépassaient 1 milliard de dollars, dont 650,5 millions de dollars investis dans des entreprises comme capital de développement pour des montants se situant le plus souvent entre 500 milles et 10 000 000 de dollars (Fondation, 2013:29 et 33). Ces investissements, dont 76 % sont de deux millions et moins, se répartissent en trois catégories : 1/ des participations directes dans les entreprises (34 %) ; 2/ des titres d'entreprises québécoises de petite capitalisation (17,0 %) ; 3/ et des investissements dans quarante-et-un fonds partenaires ou spécialisés (48,7 %). Enfin, Fondation compte près de 100 employés dont moins de 10 % proviennent de la CSN (il faut ajouter ici que l'investissement direct en entreprise de même que les campagnes annuelles de souscription exigent un personnel qualifié en la matière).

Fondation a initié la mise sur pied de **Plandaction**, un cabinet-conseil en planification financière autonome, à but non lucratif. Le cabinet travaille en collaboration avec un réseau de partenaires partageant les valeurs et les objectifs du développement durable et de finance socialement responsable. Plus récemment, Fondation a assuré la consolidation de **Viaction**, mutuelle d'assurance créée en 1944 à l'initiative de la CSN et offrant des solutions de protection d'assurances simples sur la vie et les accidents, abordables et parmi les plus accessibles de l'industrie.

Filaction, fond de développement local et communautaire a été créé en 2001 à l'initiative de Fondation, sous le statut d'organisme sans but lucratif²⁴. Complémentaire à Fondation, il s'en distingue par son mandat visant plutôt l'investissement local et l'économie sociale. Il investit dans toutes les régions du Québec selon deux volets : celui de l'investissement direct dans PME,

²³ Pour la mission telle qu'exposée actuellement par Fondation, voir <http://www.Fondation.com/mission.php>.

²⁴ Voir le site : www.filaction.qc.ca/qui-sommes-nous.php.

notamment les entreprises d'économie sociale ; celui de la capitalisation de fonds dédiés au financement de la micro-entreprise. Pour le premier volet, Filaction offre des financements entre 50 000 \$ et 500 000 \$. Les investissements de Filaction ont des effets d'entraînement en ouvrant les portes des institutions financières traditionnelles, par exemple (Villegas, 2012). Dans cette perspective, il est souvent la clé de voûte « car il permet un bouclage complexe et atypique en prenant en charge la partie non finançable par les autres intervenants (ex. : financement relais d'une collecte de fonds dans la culture ou de la souscription de parts sociales dans des coopératives) » (*ibid*). L'horizon de ces divers financements varie entre deux et sept ans.

Pour le second volet, Filaction investit dans seize fonds qui sont dédiés à une vision de développement économique et social et qui « assurent pleinement le contrôle de chacune des décisions de crédit aux micro-entreprises » pour des montants se situant entre 5 000 \$ et 25 000 \$. Ces fonds sont dédiés à des collectivités locales ou à des clientèles cibles telles les femmes entrepreneurs, les jeunes de la relève, les afro-entrepreneurs, les artistes et les artisans. Le financement consenti par ces fonds convient particulièrement aux entreprises en situation de démarrage pour compléter le montage financier (Villegas, 2012: 4). Enfin, en 2013, Filaction prévoyait ajouter deux nouveaux fonds pour une capitalisation totale de 13 millions de dollars : l'un pour le tourisme en partenariat avec Tourisme Québec et l'autre pour la technologie (*ibid*).

3.2 Les outils collectifs non financiers

Comme pour les outils financiers, les outils non financiers sont des organismes autonomes. La plupart d'entre eux offrent des services aux autres outils collectifs et parfois à la CSN, sans exclure des demandes venant de l'extérieur. Ces outils révèlent une conception de la gouvernance valorisant l'autonomie et l'agilité (voir le point suivant).

MCE Conseils (Groupe de consultation pour le Maintien et la Création d'Emploi, nom à l'origine), créé à l'initiative de la CSN en 1987, a pour mission d'offrir des services, de l'expertise et du conseil pour appuyer des projets innovateurs concernant le maintien ou la création d'emplois durables (MCE Conseils, sd: 11). En cohérence avec les valeurs de la CSN et des autres outils collectifs, MCE conseils valorise « la maîtrise stratégique des aspects économiques, sociaux et environnementaux », la « compréhension globale des enjeux », le « dialogue et la recherche de consensus » et « le transfert des connaissances et des expériences », de manière à rendre les individus et les organisations autonomes.

Il offre des services et du conseil aux travailleurs syndiqués pour assurer la pérennité et le développement de leur entreprise, aux coopératives pour améliorer leur performance économique, aux associatives et aux entreprises pour leur démarche de création et de maintien de l'emploi, aux réseaux pour renforcer leur capacité d'appui technique et financier, aux

entreprises et « en coopération internationale dans la planification et l'évaluation de projets, dans la formation et l'échange de techniques d'analyse et de gestion ainsi que dans la réalisation d'études de faisabilité et de plans stratégiques » (*ibid*). À cette fin, il peut compter sur une vingtaine d'experts, de professionnels et d'intervenants et sur de nombreux partenaires dont Neuvaction et les CDR. Pour ses interventions à l'étranger, des ententes ont été conclues avec des partenaires dont le DIEESE (Département intersyndical de statistiques et d'études socio-économiques) pour le Brésil. MCE Conseils réalise environ 200 mandats d'intervention en entreprise par année, touchant plus de 10 000 emplois, la moitié de ces mandats viennent de la CSN et l'autre moitié de coopératives et d'entreprises d'économie sociale et de PME (Dorion, 2012). En raison de son expertise²⁵ spécialisée en entrepreneuriat collectif et de ses relations avec les outils collectifs, MCE Conseils peut proposer des solutions financières en faisant appel, notamment à la Caisse d'économie solidaire et à Filaction (Dorion, 2012).

Neuvaction, dont le nom à l'origine était Fonds de formation professionnelle, a été créé en 2000 à l'initiative de Fondation sous la forme d'un organisme à but non lucratif. Depuis sa fondation, Neuvaction a été le partenaire stratégique de Fondation et de Filaction pour réaliser des diagnostics socio-économiques, avant un investissement dans une entreprise, et des interventions visant à promouvoir la gestion participative. En 2004, Neuvaction a choisi de privilégier le créneau du développement durable et d'offrir ses services aux autres entreprises, d'où nouveau nom, Neuvaction (Lapointe, 2012). Sa mission élargie consiste à accompagner « les entreprises dans l'atteinte d'une meilleure efficacité organisationnelle par la mise en place de pratiques ayant trait à la gestion participative, tout en les aidant à orienter leurs activités dans la perspective du développement durable » (Fondation et Neuvaction, 2007: 1). L'accompagnement stratégique de Neuvaction touche ainsi aux trois dimensions du développement durable que sont la performance financière et économique, la performance environnementale et la performance sociale. À cette fin, la participation des équipes de travail au projet de développement et leur sensibilisation aux résultats d'une telle démarche deviennent incontournables. Pour le développement de ses produits et de ses services, Neuvaction s'inspire du GRI (Global Reporting Initiative) dont il est membre. À cette fin, il a établi des partenariats avec des universitaires. Neuvaction est aussi reconnu comme l'une des deux seules organisations canadiennes à détenir le statut de formateur certifié GRI.

Développement solidaire international (DSI), le réseau CSN de coopération internationale pour la finance solidaire et socialement responsable, a été créé en 2004 par la CSN et les outils collectifs. Il s'agit « d'une sorte de plate-forme de communication et de convergence » pour faciliter les interventions de la CSN et des outils collectifs sur le terrain de la coopération internationale (Dorion cité par Harvey, 2008). La coordination des activités a été confiée au directeur général de MCE Conseils qui, selon la nature et les exigences des mandats, mobilise ses collaboratrices et collaborateurs à partir des équipes des organisations des outils collectifs »

²⁵ En 2003, MCE Conseils a apporté son expertise à la réalisation du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* produit sous la coordination du RISQ (Collectif, 2003).

(*ibid*). En s'appuyant sur l'expérience et le savoir-faire de la CSN et des outils collectifs, DSI a pour mission spécifique « d'offrir des services-conseils dans les domaines du développement économique collectif ou socialement responsable à l'extérieur du Québec en convergence avec l'action syndicale » (Bergevin et Dorion, 2013). Dans ses relations avec les partenaires internationaux, il épouse la vision d'une coopération internationale orientée vers des relations reposant sur la réciprocité entre le nord et le sud en cohérence avec la philosophie des forums sociaux et d'une économie sociale et solidaire contributive d'un développement durable.

Mentionnons deux projets parmi ceux dans lesquels DSI est intervenu. Le premier résulte d'un partenariat noué entre la Caisse d'économie solidaire et MCE Conseils, et des fédérations de coopératives brésiliennes (CRESOL Central SC/RS, un réseau comptant une soixantaine de coopératives de services financiers destinés à l'agriculture familiale, et UNISOL, fédération de 600 coopératives de travail)²⁶. Ce projet a été facilité par la collaboration existante entre la CSN et la CUT (Central Unica dos Trabalhadores) et consiste en un partenariat d'échanges techniques mettant en relation DSI et UNISOLBrasil²⁷ (Centrale de coopératives de travail et d'entreprises solidaires) avec le DIEESE et la Fondation du Brésil. Dans un premier temps, il s'agissait d'établir « un mécanisme d'analyse des entreprises d'économie sociale afin d'offrir une base de dialogue (référentiel brésilien) avec les acteurs de la finance brésilienne et démontrer la compétence d'UNISOL à participer aux démarches de financement » (Patry, Dorion, Beaulieu *et alii*, sd: 12-13). Dans un deuxième temps, le projet a consisté à faciliter l'application de la méthodologie du référentiel brésilien pour l'analyse des entreprises et ensuite à jeter les bases d'un bureau de services-conseils pour les projets d'économie solidaire (Bergevin et Dorion, 2013).

Le second projet est l'appui de DSI à l'émergence du Fonds FIDES au Mexique, fonds de capital de risque dédié aux entreprises d'économie solidaire. DSI s'est rendu disponible pour participer dans une démarche de **co-construction**, au cœur de laquelle nous retrouvons l'économie sociale mexicaine avec des experts et quelques entrepreneurs comme alliés, et **en appui actif**, l'économie sociale internationale où l'on retrouve SEFEA et Mondragon avec un leadership attendu de l'expérience québécoise à travers DSI. Le projet organisationnel retenu par cette coalition est de réunir la **crédibilité**, les **compétences**, les **contacts** et l'**énergie** requis pour relever avec succès le défi d'innovation et de mobilisation dans ce nouveau fonds mexicain. DSI accepte alors d'intervenir sur le transfert de connaissances, mais aussi sur la capitalisation de FIDES. DSI accepte une demande d'investissement et confirme son accord à assurer un transfert d'expertise. Pour l'investissement, le mandat est confié à Filaction de procéder à l'analyse et de réaliser l'investissement important. En complément, Filaction accepte de piloter le démarchage d'un investissement similaire de la part de SEFEA. Investissement qui sera d'ailleurs réalisé.

²⁶ <http://www.caissesolidaire.coop/bilan/2012/rapport/bresil.html>.

²⁷ En 2012, « la Centrale de coopératives et d'entreprises solidaires UNISOL Brésil compte plus de 750 organisations réparties dans les 27 États du pays et représente plus de 70 000 travailleuses et travailleurs de différents secteurs : agriculture familiale, alimentation, apiculture, artisanat, confection et textiles, construction civile, coopérativisme social, recyclage, fructiculture, métallurgie et polymères » (Bergevin et Dorion, 2013; Patry, Dorion, Beaulieu *et alii*, sd: 4).

Quant au transfert d'expertise, une convention générale de collaboration est signée entre DSI et le Groupe Jade confirmant l'accord à procéder au dit transfert et à déléguer un représentant au conseil d'administration de FIDES. Pour opérationnaliser le transfert, une entente de collaboration professionnelle est signée entre DSI, Filaction, Fondation, MCE conseils et FIDES.

4. LE CARREFOUR FINANCIER SOLIDAIRE : GOUVERNANCE ET RÉSEAUTAGE

En novembre 2004, les administrations des outils collectifs se sont regroupées dans l'immeuble nommé Carrefour financier solidaire. Cet édifice s'impose non par la verticalité comme le font les gratte-ciel de la grande finance, mais par l'horizontalité comme c'est le cas à la fois des usines et des formes organisationnelles misant sur le partenariat. Il est modeste, mais moderne, lumineux et transparent puisque, pour l'aménagement intérieur, la vitre y est dominante aussi bien à l'intérieur pour les portes et une partie des cloisons que pour le mur de façade et d'importants puits de lumière au plafond (Turcotte, 2004). Cet édifice rend possible la proximité géographique des diverses organisations, mais le terme Carrefour ajoute les idées de rencontre et d'échange, de convergence et d'ouverture vers d'autres horizons pour des trajectoires qualifiées de solidaires. Les liens avec la CSN sont confirmés puisque l'édifice est situé, à deux pas de l'édifice de la CSN ; d'où une proximité qui laisse voir que les outils collectifs sont devenus des acteurs avec des fonctions spécifiques reliées à la finance solidaire et responsable. De l'avis du PDG de Fondation, Léopold Beaulieu, l'inauguration du Carrefour financier solidaire constitue une nouvelle étape qui veut montrer la détermination de « construire autrement le développement » (Turcotte, 2004). Cette détermination ne se limite pas à ceux qui habitent l'édifice.

En effet, « l'expression 'les membres du Carrefour financier solidaire' fait référence non seulement à un édifice mais aussi à l'ensemble des organisations et des institutions qui occupent cet espace et qui étaient auparavant désignées par l'expression 'les outils collectifs de développement économique créés à l'initiative de la CSN' » (Bâtirente, CSN, Fondation *et alii*, 2010, note 1). Désormais, le Carrefour financier solidaire désigne non seulement les neuf organisations présentées précédemment mais aussi les 170 000 travailleurs cotisants ou membres (Fondation et Bâtirente), les 230 techniciens et professionnels, les 2,3 milliards d'actifs investis dans l'économie québécoise (Patry, Dorion, Beaulieu *et alii*, sd: 9). Enfin, le Carrefour financier solidaire n'est pas simplement un espace localisé pour la cohabitation des sièges sociaux des membres, il représente « avant tout la recherche de la mise en commun d'un savoir-faire, d'une expertise et d'une autre manière de penser et de faire le développement économique » (Caisse d'économie solidaire²⁸). Dans cette perspective, la question de la gouvernance et celle du réseautage sont de plus en plus incontournables et inséparables, comme nous le verrons maintenant.

²⁸ Voir Caisse d'économie solidaire, Nouvelles, 2004 : https://www.caissesolidaire.coop/qui-nous-sommes/publications-et-salle-de-presse/bulletins/2004/bulletin_0003.html.

4. 1 La gouvernance du Carrefour

La gouvernance comprend au moins deux grandes dimensions : une dimension institutionnelle dont les paramètres sont fournis par les statuts juridiques des organisations, les règles et les ententes ayant force de loi (ex. le composition du conseil d'administration, la convention collective, etc.) et une dimension organisationnelle donnée en grande partie par le type de gestion adoptée par la direction générale, notamment tout ce qui concerne non seulement le contrôle et la coordination des activités mais aussi l'interprétation de la mission, les orientations et la planification stratégique (Bouchard et Lévesque, 2013; Cornforth, 2012 et 2004).

- **la gouvernance institutionnelle, des institutions relevant de l'économie sociale**

Au plan institutionnel, les membres du Carrefour financier solidaire ont des statuts juridiques différents quant à leur incorporation. On y retrouve deux coopératives d'épargne et de crédit dont les membres du conseil d'administration doivent être élus dans le cadre de l'assemblée générale. Les six autres membres du Carrefour sont des organisations à but non lucratif (OBNL) dont les règles concernant les conseils d'administration sont moins strictes. La loi spéciale qui a constitué le Fondaction²⁹ précise clairement la composition de son CA. En tenant compte de leur statut et de leur mission (création d'emploi, développement local, développement durable, démocratisation économique, responsabilité sociale, contrôle de l'épargne collective pour l'utiliser autrement, etc.), toutes ces organisations relèvent de l'économie sociale. Cependant, les activités financées ou soutenues ne sont pas dédiées exclusivement voire même principalement à l'économie sociale. Cependant, tous les membres du Carrefour recherche une transformation, soit celle des entreprises d'économie sociale pour qu'elles soient plus solidaires et des entreprises à capital actions pour qu'elles deviennent socialement plus responsables.

Pour faciliter la concertation entre eux, nous constatons une certaine présence croisée dans les divers conseils d'administration (CA). Si l'on s'en tient au trois plus importantes institutions financières en termes d'actif, la présence croisée des membres du Carrefour est présente, mais tend à se faire en relation avec les affaires. Le PDG de Fondaction est présent sur les trois CA, le trésorier de la CSN siège sur deux CA des outils financiers. Au total, pour les 38 postes que comptent les trois CA, 33 personnes différentes y siègent alors que la moitié des administrateurs proviennent de la CSN, soit 17 sur 38. On ne saurait s'en étonner puisque la très grande majorité des membres ou des actionnaires de ces trois outils financiers appartiennent à des syndicats affiliés à cette centrale (ce qui semble conforme au principe de la démocratie représentative).

²⁹ En vertu de cette loi, cinq membres sont nommés par l'exécutif de la CSN, deux par la Fédération des caisses Desjardins du Québec, trois élus par l'assemblée générale, deux nommés par les membres des catégories précédentes auxquels s'ajoute le directeur général pour un au total de treize membres.
http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/F_3_1_2/F3_1_2.html

En ce qui concerne, les organisations créées à l'initiative de Fondation, le PDG de ce dernier ne siège pas sur leur conseil d'administration. Cependant, la direction générale de trois sur neuf membres est assumée par des personnes qui ont été des élus d'instances syndicales ou des permanents syndicaux. De même, la présidence du conseil d'administration de cinq membres du Carrefour sur neuf a été accordée à une personne occupant ou ayant occupé une fonction à la CSN. Enfin, dans tous les CA des membres du Carrefour, on compte au moins une personne qui est membre de la CSN ou qui l'a été. Bien que les instances de ces organisations soient autonomes, la proximité avec la CSN en raison de leur origine et, pour les plus récentes, avec le Fondation ne fait aucun doute. Cependant à l'exception du membership des organisations et de la loi constitutive de Fondation, rien n'assure que la CSN sera aussi bien représentée dans l'avenir.

Par ailleurs, à la base de la gouvernance institutionnelle des membres du Carrefour, on retrouve « certaines valeurs ainsi que des racines issues du mouvement syndical » qui semblent faire l'unanimité et qui ont été synthétisées récemment dans les termes suivants :

- « Un ancrage commun hérité d'une expérience **syndicale respectueuses des rôles spécifiques de chacune des institutions**, de leur autonomie, de leur complémentarité entre elles et de leur synergie dans l'action³⁰ ;
- Une volonté de contribuer à un développement économique et à une transformation des pratiques financières pour des fins plus sociales, plus solidaires, plus durables et plus équitables ;
- Un engagement commun en faveur des différents modes de gestion participative et de démocratisation économique ;
- La conviction que la transformation du travail et des lieux de travail favorise l'émancipation des personnes, le développement des rapports de consommation plus responsables, des rapports socioculturels plus respectueux des personnes et des collectivités ;
- La conviction que cette transformation donne plus de chances à l'exercice des **libertés et des responsabilités citoyennes** ;
- Une conviction qui nous détermine et qui constitue la particularité de notre contribution reflétée dans nos pratiques d'affaires, nos partenariats et alliances avec d'autres institutions ou mouvements de la société civile et ailleurs dans le monde » (Bâtirente, CSN, Fondation *et alii*, sd: 1).

Ces valeurs constituent une sorte de charte devant inspirer des pratiques conséquentes. À certains égards, elles constituent ce que certains analystes appellent des schémas cognitifs (Eymard-Duvernay, 2006) ou encore règles profondes rendant possible la formulation de règles

³⁰ Voir également Normandin et Craig, 2009.

plus formelles (Giddens, 1984). Pour les administrateurs et les gestionnaires qui viennent de la CSN, ces schémas cognitifs s'imposent en raison de leur trajectoire professionnelle, mais la relève, qui ne viendra pas nécessairement de la CSN, devra être socialisée d'une autre manière, notamment par des formations appropriées (journées de professionnels, des rencontres des directeurs et coordonnateurs généraux, etc.). Ceci est d'autant plus important que, si les règles formelles représentent une assurance absolument nécessaire, elles ne couvrent pas tous les risques de dérive pouvant résulter de la marge d'initiative dont jouissent les directions générales pour innover.

- **La gouvernance organisationnelle³¹: autonomie et complémentarité**

Comme nous l'avons vu, la mission de chacun des membres du Carrefour est à la fois spécifique et complémentaire de sorte que le Carrefour fournit une offre conjuguée de services à travers :

- « des services financiers aux personnes et aux entreprises dans une perspective de responsabilité sociale ;
- des expertises-conseils et du capital de développement ;
- l'accessibilité à des services financiers, notamment aux membres des syndicats CSN en cohérence avec les objectifs d'une finance socialement responsable ;
- un support à la prise en charge collective d'une action économique socialement responsable pour un développement durable et solidaire ;
- une expertise technique de coopération dans les domaines de la finance et des services conseils à l'échelle internationale » (*ibid*: 2).

Les liens qui unissent la CSN et les membres du Carrefour financier solidaire reposent non seulement sur des valeurs de coopération et d'autonomie mais aussi sur une mutualisation des échanges où toutes les parties peuvent y trouver des avantages. Ainsi, la CSN fournit des épargnants (dont plusieurs ne l'étaient pas auparavant), des emprunteurs, des entrepreneurs collectifs et des travailleurs alors que les membres du Carrefour d'économie solidaire fournissent en échange le financement aux syndicats, le financement aux entreprises, des conseils de gestion, de la consultation à la gouvernance, un appui aux revendications et à la conversion en coopératives. Enfin, la CSN apporte une expérience et une expertise dans le fonctionnement démocratique des organisations alors que le Carrefour permet la réalisation de plusieurs des objectifs socioéconomiques de la centrale syndicale.

Les membres du Carrefour financier solidaire sont eux-mêmes conscients des défis que pose la gestion de tels rapports, non seulement pour des échanges reposant sur la mutualité mais aussi pour la construction d'un autre développement économique qui soit durable et solidaire. Ces

³¹ Dans cette sous-section, nous nous inspirons largement d'un document synthèse dont les auteurs sont les neuf membres du Carrefour d'économie solidaire (Bâtirente, CSN, Fondation *et alii*, 2010).

défis sont ceux que représentent des tailles asymétriques, des statuts juridiques différents, des activités variées, des appartenances à des réseaux contrastés, des gouvernances faisant appel à des parties prenantes diversifiées pour des redditions de comptes complexes (économique, sociale et environnementale), des clientèles parfois partagées dont la lecture des enjeux et l'identification de l'intérêt commun ne va pas de soi et des zones de concurrence potentielles qui peuvent atténuer considérablement la coopération. Par ailleurs, les membres du Carrefour constatent d'une part qu'ils sont bien équipés institutionnellement pour relever ces défis et pour miser sur la concertation et, d'autre part, qu'ils sont confrontés à des difficultés qui les dépassent individuellement, comme c'est le cas des effets leviers résultant de la coopération, et qui peuvent représenter pour certains une menace de perte d'autonomie ou de marché (et donc un danger pour leur survie).

Enfin, ils font aussi le constat que le succès du Carrefour repose sur la reconnaissance que les atouts collectifs l'emportent sur les tensions centrifuges, ce qui n'est pas sans exigence tant au plan politique (recherche du bien commun dans la société) et stratégique (consensus à construire sur les intérêts communs du Carrefour) qu'au plan opérationnel (« autonomie de chacune des organisations dans sa recherche du développement et de la pérennité ») (Bâtirente, CSN, Fondation et aii, 2010: 4). Parmi les principes qu'exige la reconnaissance des atouts du groupe, retenons ceux qui touchent la gouvernance, soit le fait que « la communication, la transparence et la multiplication des échanges plus particulièrement par des présences croisées sur les conseils des organisations membres du Carrefour doivent contribuer à cette synergie » (*ibid*: 5). Sur cette base, le renforcement des valeurs partagées et la mutualisation des services semblent indispensables au succès du Carrefour mais la nécessité de se donner des dispositifs socio-organisationnels et socio-institutionnels telle la présence croisée sur les CA s'impose tout autant.

4.2 Le réseau élargi : des outils collectifs au Carrefour financier solidaire

Lors de l'inauguration du Carrefour, le PDG de la Fondation, Léopold Beaulieu, a bien mis en lumière l'importance de constituer une masse critique dans le domaine de la finance responsable et solidaire pour devenir à la fois plus visible et plus performant dans le sens large du terme (Beaulieu, 2005). De même, Clément Guimond, alors coordonnateur général de la Caisse d'économie solidaire, a expliqué que le Carrefour a été créé pour « former une masse critique » et pour avoir « une capacité d'intervention accrue auprès des entreprises » (Guimond, 2004). Si le réseautage est aussi important, il faut bien voir qu'il ne se réduit pas à la masse critique de chacun des outils collectifs.

Ainsi entre 1996 et aujourd'hui, le nombre des membres du Carrefour a doublé alors que la croissance des outils financiers a été forte, même si la Fondation considère que sa masse

critique n'a pas encore été atteinte. Le changement le plus visible est sans doute l'apparition d'un deuxième nœud pour le réseautage : à la CSN, qui a été à l'origine des premiers outils collectifs, s'est ajouté le Fondation avec une deuxième génération d'outils collectifs. De plus, tous les membres du Carrefour en liaison avec la CSN ont été à l'origine d'un nouvel outil, Développement solidaire international (DSI). De même, la plupart des alliés d'hier sont toujours présents mais de nouveaux se sont ajoutés au Québec³² comme à l'échelle internationale. Les partenaires se sont aussi multipliés comme c'est le cas des fournisseurs, de quarantaine de fonds spécialisés et dédiés, sans oublier les entreprises dans lesquelles Fondation a investi. Enfin, les membres du Carrefour financier solidaire demeurent autonomes quant à leur gouvernance tout en partageant une même vision pour des actions communes, certaines relevant de la finance responsable et solidaire, d'autres de l'accompagnement et de la formation. Dans le cas des outils non financiers, leur autonomisation semble devoir passer par une diversification de leur « clientèle ».

Comment caractériser la forme de gouvernance du Carrefour financier solidaire ? Nous serions enclins d'avancer l'hypothèse que le Carrefour pourrait être défini comme un système d'innovation issu de l'action syndicale intervenant dans les champs de l'économie sociale et de la responsabilité sociale des entreprises. Ce système repose sur deux piliers, soit un ensemble assez complet de services financiers à partir de la collecte de l'épargne des travailleurs pour le placement et l'investissement, d'une part, et un ensemble de services conseils, d'accompagnement et de formation offerts aux membres et aux entreprises, y compris dans le domaine de la coopération internationale, d'autre part. Il est évident que les deux formes d'action se renforcent mutuellement tant au niveau de la capacité d'action pour un groupe de travailleurs donnés, grâce à leur complémentarité, qu'en effet de synergie pour identifier des opportunités de marché pour chaque membre du réseau. En jonction avec la CSN, ce système peut mobiliser de nombreux travailleurs et travailleuses pour la collecte de l'épargne et comme alliés pour travailler à la transformation d'une économie sociale plus solidaire et pour des entreprises plus responsables socialement et soucieuses de l'environnement. La force d'influence de ce système n'a pas atteint son plein potentiel, même si elle s'est déjà imposée dans le domaine du développement durable. De plus, les nombreuses innovations auxquelles les membres du Carrefour sont associés devraient l'encourager à se donner un troisième pilier en recherche et développement. Sur ce point, le Carrefour peut déjà compter sur la conceptualisation de la finance responsable et solidaire réalisée principalement par Fondation et Bâtirente (Bourque, 2012 et 2013; Normandin, 2012), sur le Guide d'analyse de l'économie sociale auquel MCE Conseils a contribué avec d'autres et sur la recherche portant sur les coopératives de travail réalisée sous le leadership de la CSN avec la collaboration de la FTQ et de la CSD (Lamarche, 2013). La présence du PDG de Fondation comme président du CIRIEC International et comme

³² Pour Fondation, voir la liste des organismes auxquels il participe aux orientations et stratégies, avec lesquels il s'est engagé dans le monde de la coopération et de l'économie sociale (Fondation, 2013c: 18-20 ; Fondation, 2013a: 30-33). Pour les partenaires de Bâtirente, voir Bâtirente (2012: 13). Pour la Caisse d'économie solidaire, voir son site (<http://www.caissesolidaire.coop/qui-nous-sommes/partenariats-et-liens-utiles/>).

président du CIRIEC Canada laisse supposer que des pas importants ont déjà été réalisés dans cette direction et que d'autres seraient possibles.

Il reste que, malgré ce réseautage étroit, la majeure partie des activités de chaque institution se fait sur une base autonome, individuelle. La cohésion opérationnelle n'est pas parfaite et des zones de concurrence peuvent même apparaître, mais les effets de levier entre les membres du carrefour sont constamment recherchés et la force du regroupement est une valeur partagée par tous les décideurs.

5. LES RETOMBÉES DES MEMBRES DU CARREFOUR FINANCIER SOLIDAIRE

Les retombées des membres du Carrefour sont nombreuses et diversifiées : les unes sont tangibles et plus facilement calculables ; les autres sont plus ou moins intangibles et plus difficilement calculables. Ces retombées peuvent varier dans le temps puisque, dans certains domaines, elles supposent une masse critique en voie d'acquisition. Par ailleurs, les retombées actuelles doivent être cherchées en fonction des objectifs posés à l'origine, soit la création et le maintien de l'emploi, la démocratisation économique à travers les entreprises autocontrôlées, la responsabilité sociale des entreprises, la canalisation de l'épargne des travailleurs. Enfin, les effets indirects existent dans les domaines non seulement de l'emploi, mais aussi des pratiques financières et des pratiques syndicales. Dans cette perspective, les retombées résultent non seulement de la masse critique mais aussi de l'exemplarité que constituent des réalisations sans doute modestes mais surtout innovantes et inspirantes.

5.1 Les retombées tangibles

En premier lieu, le maintien et la création d'emploi sont sans doute le domaine le mieux documenté puisqu'il est indispensable pour justifier les déductions fiscales. En comptant les investissements réalisés directement par Fondation et indirectement par les quarante-six fonds partenaires, l'étude d'impact réalisée par l'Institut de recherche en économie contemporaine (IREC) révèle que les « activités de Fondation et de Filaction ont contribué à sauvegarder, maintenir ou créer un total de 24,740 emplois » au sein de 850 entreprises (Fondation, 2013: 13). Actuellement, les entreprises du portefeuille de Fondation affichent un chiffre d'affaires qui s'élève à 2,3 milliards de dollars. Du point de vue de la valeur ajoutée, « les effets directs et indirects s'élèvent à 1,7 milliards de dollars, dont 852,7 millions de dollars en masse salariale et 728,8 millions de dollars en bénéfices d'entreprises (Fondation, 2013b: 13). Enfin, cette étude nous apprend aussi que les gouvernements ont récupéré les déductions fiscales consentis aux déposants : pour 1,0 dollar de déduction fiscale, le gouvernement fédéral a reçu 1,09 dollar et le gouvernement québécois 1,80 dollar en recettes fiscales et parafiscales (Fondation, 2013: 13).

La Caisse d'économie solidaire, qui est une coopérative d'épargne et de crédit, investit également dans des entreprises. Son portefeuille de prêts aux entreprises s'élevait au 31 décembre 2012 à 628,6 millions de dollars dont « la plus grande partie, 488 millions de dollars a servi à financer des coopératives et des associations » alors que 140 millions ont été prêtés à des individus adhérant au projet coopératif de la caisse (Caisse d'économie solidaire, 2013: 4). Son volume d'affaires atteint par ailleurs 1,3 milliard de dollars. Enfin, depuis sa fondation, la caisse affecte ses excédents à des projets collectifs et sociaux portés par les communautés (ristourne collective). Pour 2012, plus d'un million de dollars a été affecté à 357 projets, soit 233 projets à

partir de dons et commandites de l'ordre et 124 projets à partir du Fonds d'aide au développement du milieu (*ibid*: 7).

En deuxième lieu, la canalisation de l'épargne des travailleurs constitue aussi un des objectifs des outils collectifs que Bâtirente, Fondation et la Caisse d'économie solidaire permettent de réaliser. Aujourd'hui, Bâtirente compte 30 000 membres et ses actifs totaux atteignent 1,4 milliard de dollars dont 440,7 dollars en fonds de retraite (Bâtirente, 2013:17). Parmi les retombées, relevons l'offre d'une épargne-retraite peu coûteuse qui s'inscrit dans le placement responsable. Fondation, dont les actifs s'élevaient à 1,07 milliard de dollars, au 31 mai 2013, comptait 120 680 actionnaires dont un peu plus de 60 % sont des travailleuses et des travailleurs syndiqués dont 80 % de ces derniers à la CSN (Fondation, 2013: 4). Fondation facilite l'épargne puisqu'il est représenté dans 2 000 lieux de travail par des travailleurs bénévoles, qui font connaître à leurs camarades les avantages d'y investir et qui aide à la négociation d'entente avec la direction de leur entreprise pour la retenue sur la paie. Enfin, la Caisse d'économie solidaire a une épargne placement qui s'établit à 719 millions de dollars. Les membres de cette caisse sont des membres collectifs, soit 2 578 entreprises d'économie sociale et 333 entreprises privées socialement engagés, et 12 143 membres individuels provenant surtout du milieu syndical et communautaire (Caisse d'économie solidaire, 2013: 12). Au 31 décembre 2012, près de 80 % des portefeuilles des « membres individuels était constitué de produits d'épargne répondant aux critères de l'investissement socialement responsable (ISR) » (*ibid*: 5).

En troisième lieu, les cas des entreprises d'économie sociale montrent bien comment, dans la création et le maintien d'emploi, les outils non financiers agissent souvent en concertation avec les outils financiers. Le premier encadré présente le cas de la transformation d'entreprises privées de services ambulanciers, dont les employés étaient syndiqués à la CSN, en coopérative de travailleurs ; transformation qui a permis de maintenir des emplois et de les professionnaliser mais aussi d'améliorer considérablement la qualité des services offerts. Le rôle de MCE Conseils a été important non seulement pour l'émergence de ces coopératives mais également pour la formation et l'accompagnement.

Encadré no 1 : les Coopératives ambulancières

Le réseau de transport ambulancier québécois a toujours été assuré par un ensemble d'entreprises à propriété privée. Ces entreprises étaient rémunérées selon un système de facturation réparti entre l'utilisateur individuel et le secteur public du réseau de la Santé. Elles ont souvent recouru à des conflits de concurrence entre elles et des pratiques de contrôle des coûts affectant tant la qualité du service que les conditions de travail de leurs salariés. Ces derniers se sont progressivement syndiqués, principalement à la CSN, au cours des années 1970 et 1980. Des conflits de travail importants ont affecté le secteur ainsi que sa capacité à assurer le service durant des périodes importantes. Au cours des années 1990, le regroupement des syndicats des techniciens ambulanciers ont choisi de créer des coopératives pour acheter leur patron. Face aux engagements d'un service de meilleure qualité, un système de rémunération plus juste et plus efficace pour l'État et une paix sociale favorisée par la structure d'association de travailleurs collectivement propriétaire de l'entreprise qui les emploie, les travailleurs ont obtenu l'accord tacite de l'État dans cette stratégie.

Les outils collectifs créés à l'initiative de la CSN ont aussi été mis à contribution. Chaque syndicat a constitué un comité provisoire pour étudier les projets d'acquisition et faire le relais d'information auprès de l'ensemble des travailleurs. MCE Conseils a formé les travailleurs sur la formule de coopérative de travail, les droits et obligation des membres, le rôle et les responsabilités des élus, les avantages financiers que les travailleuses et travailleurs pouvaient retirer du contrôle direct de leur employeur. Il a également réalisé l'évaluation de la valeur marchande des entreprises à acquérir et négocié les transactions. Il a aussi obtenu le financement nécessaire pour réaliser ces transactions. Chaque coopérative créée a ainsi été financée par une déduction périodique sur le salaire de chaque technicien-ambulancier, complété par un prêt réalisé par la Caisse d'économie solidaire Desjardins et, parfois, un investissement direct de Fondation. Enfin, la société d'État Investissement Québec est aussi intervenue dans la structure de financement des transactions.

Aujourd'hui, il existe huit coopératives de techniciens-ambulanciers à Québec regroupant environ 2 000 travailleuses et travailleurs. Au-delà de la propriété collective les travailleuses et travailleurs sont dorénavant impliqués dans la gouvernance à travers leurs représentants dans la gestion de leurs entreprises et la prise de décision stratégique. L'ensemble des membres ont aussi accès à l'information financière de leur employeur et à une amélioration notable de leur rémunération par la distribution régulière de ristournes.

Analyse et rédaction : Claude Dorion, directeur général de MCE Conseils

Le deuxième cas porte sur les Serres coopératives de Guyenne, situées dans la partie nord-ouest du Québec, une région éloignée des grandes villes. Le rôle de la Caisse d'économie solidaire y sera déterminant en raison du financement d'un projet autrement orphelin, mais aussi de l'accompagnement fourni. Les retombées ne se mesurent pas exclusivement en termes d'emploi mais aussi en termes d'exemplarité. En montrant qu'il est possible de réussir un projet de serres horticoles dans une région nordique, on fait en quelque sorte la preuve que d'autres projets aussi ambitieux sont possibles pour une population mobilisé qui a accès à des outils adaptés pour y arriver.

Encadré no 2 : Les Serres coopératives de Guyenne : une intervention déterminante

Situé en Abitibi, une région ouverte au peuplement au début du 20^e siècle, le village de Guyenne a été fondé en 1947. C'est une coopérative d'établissements, exploitant en coopération les ressources boisées des lots mis à la disposition des colons par le gouvernement du Québec, qui a donné à la communauté son idéal de solidarité et ses institutions de partage équitable de la richesse collective (ce qui lui avait valu le surnom de « petite Russie³³ »). Pendant plus de vingt ans, ce qui était une utopie coopérative s'est développé d'une manière impressionnante. La population est rapidement passée d'une vingtaine de fondateurs à plus de 650 habitants à la fin des années 1960.

Cette croissance a généré des problèmes et des défis considérables que la communauté ne pouvait relever seule. Cédant aux pressions des industriels, le gouvernement du Québec a alors refusé de concéder de nouvelles ressources forestières qui auraient permis de générer les capitaux requis pour permettre une meilleure capitalisation des fermes pour ceux qui voulaient poursuivre en agriculture ou encore moderniser l'usine de sciage locale qui aurait pu donner du travail à la jeunesse montante. Pendant plus de dix ans le village connaît des difficultés majeures, le rangeant, avec une quarantaine d'autres de la région, dans la cohorte des villages que le gouvernement du Québec avait le projet de fermer. La communauté, comme les autres, a résisté et les fermetures n'ont pas eu lieu. Guyenne a cherché à se relancer avec un nouveau projet coopératif.

³³ Robert La plante a écrit un livre sur les Serres de Guyenne (Laplante, 1994).

La Coopérative des serres de Guyenne est née de ce mouvement de résistance et de relance de la communauté. Pendant un peu plus d'une dizaine d'années, l'entreprise de production de plants de reboisement puis de tomates va connaître un certain essor. Mais les difficultés de marché, de formation et de productivité ne vont pas tarder à compromettre son existence même. Au bord de la faillite, l'entreprise a du mal à trouver du soutien financier. C'est alors que la Caisse d'économie solidaire entre en scène. Considérant la forte mobilisation des travailleurs, la vitalité et le sérieux de la coopérative et jugeant que la faillite de celle-ci entraînerait à coup sûr la mort de la communauté, la Caisse a choisi de prendre un risque patient et calculé.

Travaillant étroitement avec un consultant embauché pour épauler la coopérative dans ses efforts de redressement financier et de réorganisation de la production, la chargée de dossier et le directeur de la Caisse d'économie solidaire ont accompagné et soutenu le conseil d'administration de la coopérative. Le résultat, vingt ans plus tard, est éloquent : l'entreprise coopérative est toujours vivante, plus d'une vingtaine d'emplois permanents ont été sauvegardés de même que plusieurs dizaines d'emplois saisonniers. La communauté reste modeste et son développement est confronté à des problèmes qui affectent tous les milieux ruraux de la région, mais elle peut compter sur une entreprise viable qui jouit d'une notoriété et d'une crédibilité certaine. L'intervention de la Caisse d'économie solidaire lui a permis de se donner une force économique, certes, mais aussi et surtout de se constituer un précieux réseau de soutien.

Analyse et rédaction : Robert Laplante, directeur, Institut de recherche en économie contemporaine (IREC)

Dans une petite ville, une station de radio ferme parce qu'insuffisamment rentable selon le groupe de média qui la possède. Pour trouver une solution, les employés, qui sont syndiqués, se tournent vers leur centrale syndicale qui les oriente vers MCE Conseils. La solution qui s'impose : former une coopérative de travail et obtenir le soutien de la population et des entreprises. À nouveau, la Caisse d'économie solidaire s'est engagée dans le financement avec l'appui d'une société d'État, Investissement Québec, avant que les institutions financières traditionnelles se joignent à eux. Cette coopérative, qui existe maintenant depuis quinze ans, a contribué non seulement à maintenir des emplois mais aussi l'offre d'un service de communication et d'information de qualité.

Encadré no 3 : La Coopérative de Radio Granby

Depuis des décennies, la petite ville de Granby (77 000 habitants) au sud de Montréal bénéficiait de la présence d'une station de radio régionale privée, propriété d'un grand groupe de médias. En 1996, la société-mère a annoncé la fermeture de cette entreprise, entraînant la mise à pieds de ses quinze salariés. Face à cette situation, les travailleuses et travailleurs de l'entreprise ont refusé d'abdiquer et ont demandé à leur syndicat de les accompagner dans la création d'une coopérative de travail qui reprendrait les opérations. Par la CSN, ils ont accès aux services de MCE Conseils. Ensemble, ils ont franchi toutes les étapes pour démarrer une nouvelle station de radio autonome sous forme de coopérative de travail.

Les travailleurs ont suivi plusieurs formations sur la faisabilité économique de relance, les conditions de succès d'un tel projet et sur le fonctionnement démocratique d'une coopérative de travail. MCE Conseils a réalisé pour eux une étude de marché, un plan d'affaires, la recherche du financement, les démarches de constitution de la coopérative et a accompagné cette dernière dans les démarches pour l'obtention du permis de diffusion requis par les autorités règlementaires. Les travailleuses et travailleurs ont réalisé une campagne de signature d'une pétition auprès de la population pour confirmer son désir de garder une station de radio, ainsi qu'un sondage auprès des entreprises et commerces de la région pour valider leur intérêt à acheter des minutes publicitaires sur les ondes de la coopérative. Ils ont été très actifs dans un ensemble de réflexions stratégiques sur le projet et leur culture de gestion collective.

Le financement de la coopérative a été réalisé à partir d'un scénario de diversification des sources de fonds entre l'apport des membres, une garantie de prêt accordée par une société d'État, des investissements de structures locales de financement d'entreprises et l'appui de la Caisse d'économie solidaire Desjardins, également fondée à l'initiative de la CSN. Les travailleurs ont aussi, grâce à la CSN, eu accès aux services d'un ingénieur spécialiste des équipements de communication et d'une avocate spécialisée en droit des télécommunications pour compléter leur plan d'affaires et obtenir la licence de diffusion.

La coopérative de travail a été inaugurée en novembre 1997 pour lancer à nouveau ses opérations. Elle a été rentable dès ses débuts et distribue une part significative de ses excédents à ses membres sur une base annuelle. Depuis quinze ans, elle offre du travail à ses membres avec des conditions compétitives et une implication constante dans la gestion de leur entreprise.

Analyse et rédaction : Claude Dorion, directeur général, MCE Conseils

Le quatrième encadré porte sur un cas ambitieux qui constituait une utopie, du moins au départ, soit le projet de reconverter une friche industrielle résultant de la fermeture de la plus grande entreprise industrielle montréalaise, l'usine Angus³⁴, en un technopôle misant sur le développement durable, à partir d'une humble Corporation de développement économique communautaire (CDEC), sans ressource financière. Aujourd'hui, cette technopôle, un organisme à but non but lucratif, représente l'un des investissements le plus important de Fondation et l'une des réalisations les plus spectaculaire de l'économie sociale montréalaise. Au départ, la Caisse d'économie solidaire était la seule à croire au projet et à fournir le premier investissement. Avec 2 000 emplois créés, ce technopôle se démarque par la présence d'une cinquantaine d'entreprises s'inscrivant dans la perspective du développement durable et de la responsabilité sociale.

Encadré no 4 : le technopôle Angus dans un quartier ouvrier de Montréal

Parmi les grandes réalisations de Fondation, on ne peut passer à côté du succès que représente le Technopôle Angus. C'est en 1995 que la Corporation de développement économique et communautaire (CDEC) de Rosemont-Petite Patrie décide de mettre sur pied la Société de développement Angus (SDA), un organisme à but non lucratif. L'objectif est de revitaliser le site Angus (vaste terrain industriel contaminé situé en plein quartier populaire de Montréal) en s'appuyant sur des principes de développement économique communautaire. Pour en assurer la réalisation, la SDA propose le projet du Technopôle Angus, un parc industriel technologique fondé sur les préceptes des systèmes locaux d'innovation. Au départ, seule la Caisse d'économie solidaire accepte de fournir le premier investissement. La réalisation du projet, trois ans plus tard, sera le fruit d'une mobilisation de la communauté et depuis lors, les redditions de comptes (dont des rapports de développement durable) impliquant toutes les parties prenantes sont autant d'occasions qui auront permis aux citoyens de participer au développement du Technopôle Angus au fil des ans.

Dès ses débuts, les dirigeants de Fondation et d'Investissement Québec vont jouer un rôle clé dans le développement du projet. Fondation deviendra en 2004 le principal partenaire financier du Technopôle Angus. Ce partenariat Fondation–Angus est la première association entre un fonds de capital de risque et une entreprise d'économie sociale pour un développement de ce genre. Les deux partenaires contribuent à parts égales à chaque nouveau projet d'implantation d'entreprises sur le site et partagent la même vision d'un développement durable

³⁴ Pour un aperçu de l'histoire de cette usine fondée au XIX^e siècle qui a eu jusqu'à 12 000 travailleurs, voir Nadeau (2009).

combinant des objectifs de performance économique, sociale et environnementale. Depuis cette date, Fondation a investi 12 millions de dollars au Technopôle Angus.

Aujourd'hui, le parc immobilier du Technopôle Angus compte près de 200 000 mètres carrés répartis dans une quinzaine de bâtiments, abritant une cinquantaine d'entreprises qui emploient plus de 2 000 personnes. Depuis 2005, le Technopôle Angus se distingue du point de vue de la construction écologique grâce à sa politique « tout LEED » qui consiste à obtenir la certification écologique LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) pour tous les édifices du site ainsi que pour son plan d'aménagement. Le Technopôle Angus est ainsi le premier développeur à offrir, au Québec, des bâtiments écologiques, et ce, au prix du marché traditionnel. De plus, chacun des bâtiments du Technopôle Angus répond à l'une ou l'autre des normes de construction et de gestion écologique proposées dans les marchés canadien et nord-américain.

En s'appuyant sur son expertise de développeur, la SDA a récemment bonifié sa mission en visant à réaliser des projets de revitalisation urbaine axés sur les principes du développement durable et en générant des retombées significatives pour la communauté locale au-delà du Technopôle Angus. Avec Fondation, la SDA a créé le Fonds Immobilier Angus pour développer des projets en dehors du Technopôle Angus, comme celui proposé en novembre 2013 de rénovation du Faubourg St-Laurent (50 000 mètres carrés), estimé à 160 millions de dollars.

Analyse et rédaction : Gilles L. Bourque, chercheur Institut de recherche en économie contemporaine (IRÉC)

Les quatre cas présentés constituent chacun des réussites à leur manière mais ne sont pas des cas exceptionnels pour autant. Comme eux, bien d'autres entreprises d'économie sociale ont pu démarrer avec le soutien financier et l'accompagnent des outils collectifs de la CSN. D'ailleurs, en décembre 2011, environ 13 000 travailleuses et travailleurs, membres de 457 coopératives (coopérative de travail, coopératives de travailleurs actionnaires et coopérative de solidarité), étaient en même temps syndiqués pour la très grande majorité à la CSN (Lamarche, 2012: 6). De même, dans des associations sans but lucratif ayant des activités économiques, de plus en plus d'employés sont syndiqués, c'est le cas des 10 000 travailleuses et travailleurs des Centres de la petites enfance qui sont pour la plupart membres de syndicats affiliés à la Fédération de la santé et des services sociaux (CSN) (Lévesque 2011: 18).

5.2 Les retombées intangibles

Pour les retombées intangibles, nous ne disposons pas d'études comparables à celles portant sur les retombées tangibles. Nous nous limiterons à formuler quelques hypothèses qui nous semblent plausibles à la lumière de nos observations et des témoignages reçus.

5.2.1 La démocratisation économique et la participation à la gestion des entreprises

La démocratisation économique et la participation à la gestion des entreprises représentent deux des objectifs qui ont justifié la création des outils collectifs de la CSN. En détenant des outils financiers et en assurant leur gestion, les dirigeants de ces institutions de même que les

représentants syndicaux sont maintenant en mesure d'intervenir auprès des pouvoirs publics de manière non seulement mieux informés mais aussi de faire des recommandations pertinentes au regard de leurs intérêts et de l'intérêt général. En témoignent les mémoires produits au cours des dernières années de même que les conférences sur invitation. À titre d'exemple, mentionnons le « Mémoire présenté devant la Commission de l'économie et du travail dans le cadre des consultations particulières sur le projet de la loi n° 36, Loi sur la Banque de développement économique du Québec » (CSN, Fondation, Caisse d'économie solidaire Desjardins, MCE Conseils, Filaction et Neuvation, 2013). Il ne fait aucun doute que la capacité d'influencer les pouvoirs publics sur les questions économiques a augmenté considérablement comme c'est le cas de l'utilisation du bois pour des raisons écologiques (Beaulieu, 2012a).

De même en s'engageant directement dans le financement et dans l'accompagnement des entreprises d'économie sociale, les institutions du Carrefour ont développé une expertise de plus en plus reconnue, au Québec comme à l'extérieur. Ainsi, les syndicats québécois connaissent mieux les conditions favorables et les difficultés pour la création de coopératives en milieu de travail et pour la participation des travailleurs à la gestion (voir MCE Conseils, 2012 ; Lamarche, 2013). Les expérimentations et les réalisations sur une période de trois décennies fournissent une expertise et un savoir-faire dont la valeur est passablement unique dans le monde syndical, y compris à l'échelle internationale, notamment à l'Organisation internationale du travail (voir DSI, 2010 ; Patry, Dorion, Beaulieu *et alii*, sd).

5.2.2 La contribution au développement durable et à la responsabilité sociale des entreprises

La contribution au développement durable et à la responsabilité sociale des entreprises résulte d'un positionnement stratégique de la CSN et des outils collectifs. Certains des membres du Carrefour financier solidaire ont développé une expertise dans ce domaine qui en font maintenant des leaders au Québec et au Canada. De plus, ils s'appuient maintenant sur un écosystème dans le domaine de la finance responsable et solidaire qui compte 230 analystes, conseillers, professionnels et techniciens, sans oublier les expertises acquises sur le terrain. Comme la loi du développement durable adoptée par le gouvernement du Québec en 2005 fait une obligation aux sociétés d'État de s'inscrire dans une telle démarche, Fondation, Bâtirente et Neuvation ont constitué des références pour des entreprises telles Investissement Québec, Capital Régional et Coopératif Desjardins et SSQ Groupe financier. Cette reconnaissance est confirmée par les prix obtenus au cours des dernières années. Cette expertise s'est développée non seulement pour l'investissement direct en entreprise, mais aussi pour l'amélioration de la gestion des risques extra financiers (sociaux et environnementaux) dans le domaine du placement.

De plus dans le domaine de la finance responsable et solidaire, Fondation et Filaction ont développé un cadrage théorique qui s'impose de plus en plus à travers Réseau Capital³⁵, une association québécoise d'intervenants du secteur du financement d'entreprises avec prise de participation, et pour la finance solidaire, à travers Cap finance, le Réseau de la finance responsable et solidaire³⁶, une association réunissant les fonds de travailleurs et les fonds dédiés à l'économie sociale (Bourque, 2012 et 2013 ; Beaulieu, 2011 ; Normandin, 2012 ; Charest, 2013). En faisant assez régulièrement le portrait de la finance socialement responsable, ce réseau contribue à la diffusion de pratiques financières novatrices et à leur renforcement. Enfin, dans les relations avec les entreprises dans lesquelles ils investissent et fournissent du conseil et de la formation, les membres du Carrefour contribuent non seulement à sensibiliser ces entreprises à la responsabilité sociale et à la triple redditions de comptes mais aussi à la diffusion de pratiques s'en inspirant. Ils sont également en mesure de s'appuyer sur une méthodologie reconnue que constitue la GRI (Global Reporting Initiative).

5.2.3 La coopération internationale

Dans leurs activités de coopération internationale, qui ont connu un regain de vie important depuis une dizaine d'années, la CSN et les membres du Carrefour sont de plus en plus reconnus pour leur expertise. Outre le rayonnement en résultant pour le Québec, ils sont engagés dans des projets d'échange avec des partenaires qui leur correspondent, non seulement en Europe et en Afrique mais surtout en Amérique latine. Ces échanges consolident également leurs réalisations québécoises et les enrichissent à bien des égards. Sur ce terrain, les rapports entre la CSN et les membres du Carrefour financier solidaire sont complémentaires. En raison d'une longue tradition d'engagement dans la solidarité internationale, la CSN a ouvert des portes à certains outils collectifs comme c'est le cas de projets au Brésil avec la CUT. En même temps, les projets de certains membres du Carrefour sont l'occasion à travers des partenariats économiques d'élargir et d'approfondir ces relations de solidarité. C'est pourquoi d'ailleurs la CSN et tous les membres du Carrefour se sont associés pour mettre sur pied DSI, tout en conservant de part et d'autre leur autonomie quant à leur engagement dans la solidarité internationale.

5.2.4 Les pratiques syndicales

Les réalisations des membres du Carrefour ont également des retombées sur les pratiques syndicales. Comme nous l'avons vu, la CSN a mis de l'avant les outils collectifs en s'appuyant sur son personnel et en fournissant des ressources financières au moins au départ, en liaison avec la Caisse d'économie solidaire. Cette décision prise au début des années 1980 s'inscrivait dans la

³⁵ Voir <http://reseaucapital.com/>.

³⁶ Voir http://capfinance.ca/page_accueil.php.

perspective d'un renouvellement du syndicalisme pour relever les défis qu'ont représentés les crises économiques et financières, sans oublier les limites du productivisme. Trente ans plus tard, on peut faire l'hypothèse que le Carrefour financier solidaire contribue également à un renouvellement des pratiques syndicales en fournissant une compréhension plus fine des transformations à réaliser et des perspectives pour y arriver. Ainsi, l'économie sociale se doit de devenir également solidaire et les entreprises privées sont invitées à adopter des pratiques plus responsables. La présence du président de la CSN sur le conseil d'administration de Fondation et celle du trésorier sur plusieurs conseils d'administration permettent également de tirer des leçons du travail accompli par ces outils. Chose certaine, la CSN peut maintenant s'adresser aux pouvoirs publics avec plus de crédibilité et en toute connaissance de cause. Il est possible que la synergie des outils collectifs avec la centrale n'ait pas atteint encore son plein potentiel, mais quel chemin parcouru depuis le départ.

5.2.5 La contribution à l'économie sociale dans le monde du travail

La contribution de la CSN et du Carrefour financier solidaire à l'économie sociale québécoise s'impose comme exemplaire dans le monde du travail. Plusieurs observateurs ont parlé d'un modèle québécois d'économie sociale dont l'une des caractéristiques consiste à se définir comme partie prenante de plein droit du modèle de développement à refaçonner (Lévesque et Ninacs, 1997 ; Vaillancourt et Favreau, 2001). Pour la CSN et pour le Carrefour, l'adhésion « au mouvement coopératif n'est pas inconditionnel à des groupes et systèmes établis. » Ainsi, la CSN et le Carrefour soutiennent l'économie sociale pour qu'elle réponde à « un idéal de partage équitable de la richesse créée, d'appropriation et de contrôle collectif des moyens de production et mécanismes de gestion par les travailleuses et les travailleurs, de prise en charge autonome de leur destin par les classes populaires, et de démocratisation des milieux de travail et de vie (Patry, Dorion et Beaulieu *et alii*, sd: 8-9). Outre le fait qu'ils se préoccupent plus que d'autres de la qualité des emplois créés, la CSN et le Carrefour financier solidaire n'hésitent pas à mobiliser leur force d'influence en faveur de l'économie sociale plus solidaire. Même si elle respecte l'autonomie des organisations qu'elle a initiées, la CSN croit que le syndicalisme et l'économie sociale peuvent cohabiter et s'enrichir réciproquement, dans la mesure où les deux agissent en direction de l'intérêt général et du bien commun.

CONCLUSION

La contribution à l'économie sociale québécoise qu'apportent la CSN et le Carrefour financier solidaire mérite d'être soulignée. Il ne s'agit pas simplement d'un soutien ponctuel par des prises de position, ni de la seule création d'entreprises et d'emplois, mais de la production d'un système d'innovation, d'où le sens second d'un Carrefour qui favorise le développement de l'économie sociale souvent en liaison avec la transformation d'entreprises privées en entreprises plus responsables socialement. La CSN et le Carrefour ne sont pas les seuls à contribuer au développement d'une économie solidaire et responsable. D'autres mouvements, tels le mouvement coopératif, le mouvement communautaire et le mouvement des femmes, le mouvement écologique, s'investissent également dans cette direction. De plus, deux grands regroupements québécois, le Chantier de l'économie sociale et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité ont également mis en place des outils orientés vers le développement des composantes de l'économie sociale. Pour notre part, nous avons tenté de montrer comment une organisation de travailleurs, en l'occurrence la CSN, et les outils qu'elle a initiés sur une période de trente ans, ont pu contribuer au développement de l'économie sociale, à partir d'un repositionnement en faveur de la démocratisation économique et de la création d'emplois, dans la perspective du développement durable.

Cette contribution des travailleurs organisés résulte de trois grandes orientations stratégiques mises de l'avant par leur organisation et reprises par les outils collectifs au fur et à mesure de leur entrée en scène. En premier lieu, il y a la décision de contrôler l'épargne des travailleurs et de s'en servir comme moyen pour un développement qui serve les travailleurs dans le sens de leur intérêt collectif et de l'intérêt général qui a pris progressivement la forme d'un développement durable et solidaire. En deuxième lieu, on retrouve la décision de mettre en place des organisations (outils collectifs de développement) qui soient non seulement solides et reconnues mais qui opèrent aussi dans une même direction à travers une gouvernance reposant sur le partage de valeurs communes et favorisant le partenariat et la concertation. En troisième lieu, la volonté de rendre disponible des accompagnements caractérisés par l'ouverture et la compétence s'est imposée pour des initiatives innovantes, faisant ainsi appel à de nombreux partenaires et alliés. Aujourd'hui, ce qui s'impose, c'est non seulement les retombées tangibles et intangibles que nous avons identifiées, mais aussi l'existence d'une sorte de système ou d'écosystème qui laisse espérer d'autres réalisations plus nombreuses et plus lourdes encore en termes de transformation.

Comment une organisation de travailleurs a-t-elle pu réaliser une telle contribution ? On doit d'abord relever une vision et une mobilisation. Les orientations stratégiques prennent sens dans une vision relativement claire et validée démocratiquement, notamment le congrès spécial de la CSN en 1985. Les recommandations qui en relèvent prenaient appui sur une expérimentation

modeste à l'époque mais concluante, celle de la Caisse d'économie solidaire. Cette dernière permettait aux dirigeants d'affirmer devant leurs membres: « Oui, c'est faisable pour nous. Nous pouvons contrôler au moins une partie de l'épargne des travailleurs pour créer des emplois chez nous et pour démocratiser l'économie. » En même temps, la conjoncture, qui en était une de crise, avait l'avantage d'ouvrir de nouveaux espaces pour l'expérimentation et les innovations, y compris du côté des pouvoirs publics. Ainsi, les divers outils financiers et d'accompagnement ont été mis place sur une période relativement longue. Aujourd'hui, nous sommes devant non seulement des réalisations importantes en termes de retombées, mais aussi devant une sorte de système, soit un ensemble d'organisations qui ont des liens d'interdépendance et des orientations convergentes portées par des valeurs partagées. La densité des activités, l'autonomisation des acteurs et l'importance prise par certains d'entre eux font sans doute que la coopération est moins exempte de tensions qu'au départ mais jusqu'ici ces tensions se sont révélées créatrices. Chaque étape de développement d'un tel système présente non seulement des défis plus élevés, mais aussi des ressources correspondantes, incluant la capacité d'innover à nouveau.

À bien des égards, la contribution de la CSN et du Carrefour financier solidaire est non seulement exemplaire, relativement inédite au Canada, mais aussi à l'échelle internationale. C'est dire que le transfert de certains éléments de ce système ne va pas de soi. Ceux et celles qui ont étudié le transfert des innovations arrivent à une même conclusion : on ne peut adopter une innovation sans adaptation (Akrich, Callon et Latour, 1988: 9). *A fortiori* lorsqu'il s'agit d'un écosystème où les contextes politique, culturel et institutionnel sont souvent déterminants, de même que les alliances pour les constituer. En s'appuyant sur les apprentissages réalisés et sur l'expertise acquise, il est possible de réduire quelque peu le temps qu'il a fallu prendre pour arriver là où la CSN et le Carrefour financier solidaire en sont aujourd'hui. Cependant, ce cas révèle qu'il a fallu aussi être patient... et surtout ne jamais sacrifier la vision à long terme, qui a permis de faire les premiers pas, tout en la renouvelant. Il faut aussi reconnaître qu'il s'agira toujours d'un défi et que cela le sera également pour ceux et celles qui voudraient s'en inspirer.

BIBLIOGRAPHIE

- Agropur (2013). *Agropur coopérative bâtisseurs d'un avenir très prometteur. Rapport annuel 2012*, Longueuil, 70 p., http://www.agropur.com/pdf/AGROPUR_rapportannuel2012_fr.pdf.
- Akrich, Madeleine, Callon, Michel et Bruno Latour (1988). « A Quoi tient le succès des innovations ? 1. L'art de l'intéressement », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre* 11: 4-17.
- Aubry, François et Jean Charest (1995). *Développer l'économie solidaire. Éléments d'orientation*, Montréal, Service de recherche CSN, 50 p.
- Bâtirente (2013). *Bâtirente. Autrement. Rapport annuel global 2012*, Montréal, Bâtirente, 50 p., https://investissement.ssq.ca/batirente/fr/fondBatirente/documentation/docElectronique/RA_Batirente_2012.pdf.
- Batirente (2012). *Bâtirente, j'y crois. Rapport annuel global 2011*, Montréal, Bâtirente, 52 p., https://investissement.ssq.ca/batirente/fr/fondBatirente/documentation/docElectronique/Batirente_RA_2011_FW.pdf.
- Bâtirente, CSN, Fondation, Caisse d'économie solidaire, Filaction, MCE Conseils, Neuvation, Caisse d'économie Le Chaînon, DSI (2010). *Le réseautage du Carrefour financier solidaire*, Montréal, octobre 2010, 37 p.
- Beaulieu, Léopold (2012). *Les coopératives, des entreprises pour un monde meilleur*, Allocution au Forum régional de l'Estrie, 19 avril 2012, 7 p.
- Beaulieu, Léopold (2012a). *Rapport du groupe de travail visant à favoriser une utilisation accrue du bois dans la construction*, Rapport remis au Gouvernement du Québec, Québec, 65 p. (Rapport Beaulieu).
- Beaulieu, Léopold (2011). « Ouverture du colloque sur l'épargne responsable », *Revue Vie Économique*, vol. 2, 4 p., [http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/9/72/RVE_vol2_no0_Leopold.AL\[1\].pdf](http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/9/72/RVE_vol2_no0_Leopold.AL[1].pdf).
- Beaulieu, Léopold (2010). « Performance globale des entreprises : conjuguer l'économique, le social et l'environnemental », Chambre de commerce et d'industrie de Québec, Québec, Hôtel Gouverneur, 24 septembre 2010, <http://www.ccquebec.ca/imports/uploaded/file/fondaction.pdf>.
- Beaulieu, Léopold (1973). *Description du fonctionnement de l'autogestion à la C.E.T.R.Q.*, Québec, Caisse d'économie des travailleurs réunis de Québec, 121 p.
- Bergevin, Jean et Claude Dorion (2013). « Syndicalisme et soutien à l'entrepreneuriat collectif : une expérience de solidarité Québec-Brésil », *Revue Vie Économique*, vol. 4, n° 4., http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/19/189/RVE_vol4_no4_Bergevin-Dorion.pdf.

- Bouchard, Marie J. (dir.) (2008). *Portrait statistique de l'économie sociale de la région de Montréal*, Montréal, Cahier Hors-Série (HS no 88-01) de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, 88 p. (disponible : <http://www.chaire.ecosoc.uqam.ca/Portals/ChaireEcoSoc/docs/pdf/cahiers/HS-2008-02.pdf>).
- Bouchard, Marie J., Filho, Paulo Cruz et Martin St-Denis (2011). *Cadre conceptuel pour définir la population statistique de l'économie sociale au Québec*, Montréal, Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale et Cahier du CRISES, n° ET1110, 155 p.
- Bouchard, Marie J. et Benoît Lévesque (2013). « L'innovation et les transformations sociales, une approche théorique plurielle de l'économie sociale. Le cas du Québec », dans Hiez, David et Éric Lavillunière (dir.), *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, Larcier, pp. 113-144.
- Bourque, Gilles (2013). « Le pouvoir de nos épargnes - 3 : ce qu'il faut faire », Montréal, 10 janvier 2013, <http://www.caissesolidaire.coop/qui-nous-sommes/publications-et-salle-de-presse/chroniques-isr/2013/Le-pouvoir-de-nos-epargnes-3-ce-qu-il-faut-faire.html>.
- Bourque, Gilles (2012). « Le pouvoir de nos épargnes - 2 : construire de nouvelles institutions financières », Montréal, 8 novembre 2012, <http://www.caissesolidaire.coop/qui-nous-sommes/publications-et-salle-de-presse/chroniques-isr/2012/Pouvoir-de-nos-epargnes-2-construire-nouvelles-institutions-financieres.html>.
- Bres, Luc et Geneviève Dionne (dir. Isabelle Ménard et Emmanuel Raufflet) (2009). *Mouvement syndical et environnement. L'environnement au cœur des préoccupations syndicales*, Montréal, CSN, 44 p., http://www.csn.qc.ca/c/document_library/get_file?uuid=beb632dd-83c8-48d4-bd3b-ba9b9f28af0d&groupId=13943.
- Caisse d'économie solidaire (2013). *Rapport annuel 2012. Mondialiser nos pratiques solidaire*, Caisse d'économie solidaire Desjardins, 16 p., <http://www.caissesolidaire.coop/opencms/export/sites/cecosol/bilan/2012/telecharger/CE-SD-RapportAnnuel2012.pdf>.
- Caisse d'économie solidaire (2013a). *Des actions qui nous inscrivent dans un développement durable et solidaire*, 9 p., [http://www.caissesolidaire.coop/opencms/export/sites/cecosol/bilan/2012/telecharger/Brochure Les Actions FR.pdf](http://www.caissesolidaire.coop/opencms/export/sites/cecosol/bilan/2012/telecharger/Brochure%20Les%20Actions%20FR.pdf).
- Carrefour financier solidaire (Le)... (sd). *Un nouveau centre d'affaires dans l'est de Montréal*, Montréal, 25 p.
- Chamberland, Valérie, Gazzoli, Patricia, Dumais, Lucie, Jetté, Christian et Yves Vaillancourt (2012). *Fondations et philanthropie au Canada et au Québec : influences, portraits et enjeux*, Montréal, Cahiers du LAREPPS, 98 p.

- Charest, Jacques (2013). « Cap Finance : un lieu de partage et d'échange », *Revue Vie Économique*, vol. 4, n° 3, 3 p.,
http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/18/177/RVE_vol4_no3_Jacques_Charest-CAP.pdf.
- Clavette, Suzanne (2005). *Les dessous d'Asbestos. Une lutte idéologique contre la participation des travailleurs*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 566 p.
- Collectif (2003). *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*, Montréal, RISQ.
- Comeau, Yvan et Benoît Lévesque (1993). «Workers' Financial Participation in the Property of Enterprises in Québec», in *Economic and Industrial Democracy*, vol. 14, n° 1, pp. 233-250.
- Coop Fédérée (2013). *La Coop fédérée en quelques chiffres, Kit média*. Montréal, mars 2013, 20 p.,
http://www.90.lacoop.coop/pdf/Kit_Media_LaCoop_federee_2013.pdf.
- Cornforth, Chris (2004). «The governance of co-operatives and mutual associations: a paradox perspective», in *Annals of Public Cooperative Economics*, mars 2004, vol. 75, n° 1, pp. 11-32.
- CSN (2008). *Oser au quotidien. Procès-verbal du 62^e Congrès de la CSN*. Montréal, CSN, 104 p.,
http://www.csn.qc.ca/c/document_library/get_file?uuid=23694107-bc09-4b89-b716-a984bd5db3b8&groupId=13943
Annexe I: Propositions adoptées par le 62^e Congrès de mai 2008, pp. 105-117.,
http://www.csn.qc.ca/c/document_library/get_file?uuid=335f274e-a6b6-40fc-a2d4-d414dd0c369c&groupId=13943.
- CSN (1996). *Nos outils collectifs*, Montréal, CSN, 24 p.
- CSN (1988). *Notre présence syndicale auprès des coopératives de travail*, Montréal, Conseil fédéral, 34 p. (no 5902).
- CSN (1985). *Avec le monde. Rapport de l'exécutif*, Septième Congrès spécial, 28-21 mars 1985, Québec, CSN, 80 p. (exécutif composé de Gérald Larose, Michel Gauthier, Léopold Beaulieu, Monique Simard, Roger Valois, Christophe Auger).
- Diamantopoulos, Mitch (2011). «Cooperative Development Gap in Quebec and Saskatchewan 1980 to 2010: A Tale of Two Movements», *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy/Revue canadienne de recherche sur les OBSL et l'économie sociale*, vol. 2, n° 2, pp. 6-24.
- Dorion, Claude (2012). Entrevue réalisée par Benoît Lévesque et Michel Rioux, 15 novembre 2012.
- ENONB (2006). *Le secteur sans but lucratif et bénévole au Québec. Faits saillants régionaux de l'Enquête Nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles* (données de 2003), Toronto, Imagine Canada et ARUC en économie sociale, 80 p., http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/docs/Secteur_au_Quebec_rapport.pdf.

- ENONB (2004). *Force vitale de la collectivité: Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*. Ottawa, Ministère de l'Industrie, 83 p. Ce document peut être téléchargé à l'adresse suivante : http://www.nonprofitscan.ca/fr/pdf/NSNVO_Report_French.pdf.
- Eymard-Duvernay, François (2006). *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, Paris, La Découverte, 480 p.
- Favreau, Louis et Pierre L'Heureux (1984). *Le projet de société de la CSN de 1966 à aujourd'hui*, Montréal, Centre de formation populaire et Vie ouvrière, 269 p.
- Fondation (CSN) (2013). *Donner du sens à l'argent. Rapport annuel 2012-2013*, Montréal, Fondation, 94 p.
- Fondation (CSN) (2013b). *Mémoire de Fondation, le Fonds de développement de la CSN pour la coopération et l'emploi. Consultations sur l'élimination graduelle du crédit d'impôt relatif à une société à capital de risque de travailleurs*, Montréal, 19 juillet 2013, 54 p.
- Fondation (CSN) (2013a). *4^e Rapport de développement durable, 2010-2012, Donner du sens à l'argent*, Montréal, Fondation, 75 p.
- Fondation (CSN) pour la coopération et l'emploi (2013c). *Donner du sens à l'argent*, Montréal, Fondation, 23 p. (tiré à part).
- Fondation et Neuvaction (2007). *Mémoire présenté à la Commission des Transports et de l'Environnement concernant la Consultation sur le projet de Stratégie gouvernementale de développement durable du Québec*, Montréal, 9 novembre 2007 (Mémoire rédigé par Francine Craig et Gilles L. Bourque), <http://www.neuvaction.com/uploads/memoire2007.pdf>, le 9 novembre 2007.
- Giddens, Anthony (1984). *The Constitution of Society, Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity Press, 402 p.
- Guimond, Clément (2013). Entrevue réalisée par B. Lévesque et G. Bourque, le 3 septembre 2013.
- Guimond, Clément (2012). Entrevue réalisée par B. Lévesque et M. Rioux, le 27 novembre 2012.
- Guimond, Clément (2004). Entrevue dans le journal *Les Affaires*, entreprendre, 27 novembre 2004, p. 32 (voir, « Le Carrefour financier solidaire », *Bulletin de l'Observatoire* : <http://www4.uqo.ca/observer/EconSoc/NotionsES/Finance/Carrefour.htm>).
- Institut de la statistique du Québec (2013). *Le bilan démographique du Québec*, Québec, ISQ, 153 p., <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bilan2013.pdf>.
- Hall, M.H., de Witt, M.L., Lasby, D., McIver, D., Evers T. et C. Johnson (2004). *Force vitale de la collectivité. Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles* (2003 données révisées). Catalogue n° 61-533-XPE, Ottawa, Statistique Canada.

- Harvey, Réginald (2008). « Développement solidaire international – La CSN s’est dotée d’outils collectif pour assurer l’essor économique. Développement solidaire international conseille pour les projets hors Québec », *Le Devoir*, 30 avril 2008, <http://www.ledevoir.com/economie/finances-personnelles/187508/developpement-solidaire-international-la-csn-s-est-dotee-d-outils-collectifs-pour-assurer-l-essor-economique>
- Lamarche, François (coordination : FTQ-CSN-CSD) (2013). *Les Coop en milieu de travail. Un choix de développement ? Oui !*, Montréal, 10 p.
- Lapointe, Richard (2012). Entrevue réalisée par Benoît Lévesque et Richard Lapointe, le 19 novembre 2012.
- Lebossé, Joël (2000). « L’expérience réussie d’une banque solidaire : la Caisse d’économie des travailleuses et travailleurs de Québec », *Économie et Solidarités*, vol. 31, n° 1, pp. 95-112.
- Lebossé, Joël (1998). « Banque solidaire et développement communautaire : l’expérience de la Caisse d’économie des travailleuses et travailleurs de la CSN (Québec) », Québec, Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire, 16 p.
- Lebossé, Joël (1996). *La caisse d’économie des Travailleuses et Travailleurs de Québec : une expérience réussie de Banque Solidaire*, Québec, ARGOS Consultants, Mai 1996, 61 p.
- Lévesque, Benoît (2013). «How the Social Economy Won Recognition in Québec at the End of the Twentieth Century», dans Marie J. Bouchard (dir.), *Innovation and the Social Economy. The Québec Experience*, Toronto, University of Toronto Press, pp. 25-70.
- Lévesque, Benoît (2011). « La reconnaissance de l’économie sociale au Québec. Un long processus qui n’arrive à maturité qu’au tournant du XXI^e siècle », dans Marie J. Bouchard (dir.), *L’économie sociale, vecteur d’innovation. L’expérience du Québec*, Québec, Presses de l’Université du Québec, pp. 21-61.
- Lévesque, Benoît (2011a). « L’institutionnalisation des services québécois de garde à la petite enfance à partir de l’économie sociale : un processus qui s’échelonne sur plusieurs décennies », Montréal, Cahiers du CRISES (Collection Études théorique - n° ET1105), 51 p., http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET1105.pdf.
- Lévesque, Benoît (2009). « Québec », dans « L’économie sociale de A à Z », *Alternatives Économiques*. Hors- Série Pratique, Paris, n° 38 bis, pp. 148-152.
- Lévesque, Benoît, Bélanger, Paul R., Bouchard, Marie J., Mendell, Marguerite, Lavoie, André, Gendron, Corinne et Ralph Rouzier (1999). *Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), un cas exemplaire de nouvelle gouvernance*, Montréal, CRISES, 120 p.
- Lévesque, Benoît (1998). « La CSN et l’économie sociale : de promoteur à entrepreneur », Bélanger, Yves et Robert Comeau (dir.), *La CSN, 75 ans d’action syndicale et sociale*, Québec, Presses de l’Université du Québec, pp. 239-245.

- Lévesque, Benoît et William Ninacs (1997). *L'économie sociale au Canada : L'expérience québécoise*. Document de réflexion pour le colloque *Stratégies locales pour l'emploi et l'économie sociale* organisé par l'OCDE, tenu à Montréal les 18 et 19 juin 1997. Montréal, IFDEC, 23 p.
- Lévesque, Benoît, Côté, Alain, Chouinard, Omer et Jean-Louis Russell (1985). *Profil socio-économiques des coopératives de travail au Québec*, Montréal, Comité provincial des coopératives de production, de travail et pré-coopératives et UQAM, 180 p.
- MCE Conseils (2012). « Conditions favorables et les difficultés pour la création de coopératives en milieu de travail », Séminaire syndical sur la coopération du travail. Les coopératives en milieu de travail : un choix de développement. Power Point, 2 octobre 2012, 25 p.
- MCE Conseils (sd). *La rigueur au service du changement*, Longueuil, 16 p.
- MFEQ, Direction du développement des coopératives (2013). Nombre de coopératives actives au 31 décembre 2012, http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/cooperatives/page/etudes-et-analyses-15469/?tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=68&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=54bc75e6abd90e66e98f09e00c9be08a&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BparentPid%5D=14652.
- MFEQ (Ministère Finance et Économie Québec), Direction du développement des coopératives (2013a). *Évolution des coopératives non financières par catégorie, 1995-2010* http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/cooperatives/page/etudes-et-analyses-15469/?tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=68&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=54bc75e6abd90e66e98f09e00c9be08a&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BparentPid%5D=14652.
- Normandin, Claude (2012). « Fondation : conjuguer développement et responsabilité », Normandin, Claude, *Revue Vie Économique*, vol. 4, n° 3, pp. 1-5, http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/18/173/RVE_vol4_no3_Claude_Normandin.pdf.
- Normandin, Claude et Francine Craig (2009). « L'éducation économique des travailleurs : une expérience porteuse de transformation », *Revue Vie Économique*, vol. 1, n° 2, 7 p., http://www.eve.coop/mw-contenu/revues/3/17/RVE_vol1_no2_Neuvection.pdf.
- Patry, Pierre, Dorion, Claude, Beaulieu, Léopold, Mota, Arildo Lopez et Joao Antônio Felício (2013). *Expériences de coopération entre des organisations syndicales du Brésil et du Canada en appui aux coopératives de travail. Une présentation du Développement solidaire international, de la Confédération des syndicats nationaux, de la Centrale de coopérative de travail UNISOL-Brasil et de la Centrale Unique des travailleurs (CUT)*, 22 p.
- Petitclerc, Martin (2007). « Nous protégeons l'infortune ». *Les origines populaires de l'économie sociale*, Montréal, VLB Éditeur, 280 p.
- Rouillard, Jacques (1981). *Histoire de la CSN, 1921-1981*, Montréal, Boréal Express et CSN, 335 p.

Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) (2005). *État de situation de l'intervention gouvernementale en matière d'action communautaire*, Québec, Gouvernement du Québec.

Turcotte, Claude (2004). « Une vitrine pour l'économie sociale. Le Carrefour financier solidaire ouvre officiellement ses portes aujourd'hui à Montréal », *Le Devoir*, Section économie, 24 novembre 2004, p. C1,
<http://www.caissesolidaire.coop/documents/revuedepresse.pdf>.

Vaillancourt, Yves et Louis Favreau (2001). « Le modèle québécois d'économie sociale et solidaire », dans *Revue internationale d'économie sociale*, n° 281, pp. 69-83.

Villegas, Milder (2012). « Filaction : une autre façon de financer le développement », *Revue Vie économique*, vol. 4, no 3, pp. 1-6,
http://www.eve.coop/mw-cntenu/revues/18/181/RVE_vol4_no3_Milder_Villegas.pdf.