

Résumé des propos tenus le 21 avril 2017 lors de la

Conférence internationale du Laboratoire montréalais sur la philanthropie subventionnaire

*Crise socioéconomique et environnementale : rôles et responsabilités des fondations subventionnaires, de la réflexion à l'action...*

Panel : Rôle et fonction de l'investissement responsable et de la philanthropie subventionnaire dans la transition sociale et écologique

par Nancy Neamtan<sup>1</sup>

**Au moment où les sociétés modernes font face à des défis énormes sur le plan social et environnemental, le rôle et les fonctions de la philanthropie subventionnaire sont à l'ordre du jour au Québec comme ailleurs. Dans un contexte où les fondations privées sont de plus en plus présentes et interagissent de plus en plus avec d'autres acteurs de la société, il est utile de pouvoir identifier les points de consensus et également les points de débats quant à leur place et leur action en faveur d'une transition sociale et écologique.**

Le meilleur point de départ est sans doute **l'identification des consensus** qui ont émergé des discussions au cours de ce colloque. En premier lieu, la nécessité **d'opérer voire même d'accélérer cette transition sociale et écologique fait unanimité**. À moins d'être un climato-sceptique et de fermer les yeux d'une manière délibérée sur les écarts dramatiques et grandissants entre les riches et les pauvres, il est difficile de nier la nécessité de faire cheminer nos sociétés vers un modèle de développement plus durable et équitable et de reconnaître le caractère urgent de ce défi. Il ne s'agit d'ailleurs pas seulement d'un choix ou d'une nécessité : cette transition se fera de toute façon, mais elle peut se faire de façon destructrice, chaotique et autoritaire ou de façon délibérée, ordonnée et démocratique.

Un consensus émerge également sur le fait que **cette transition ne peut pas être l'œuvre d'un seul acteur et que cette transition sera complexe, multidimensionnelle et le résultat des actions de nombreux types d'intervenants**. Ceci est un enjeu important qu'on se doit de rappeler constamment. Malheureusement, il y a encore trop d'intervenants et d'intervenantes qui fonctionnent en silo ou qui perdent de vue le fait qu'ils ou elles ne sont qu'un parmi d'autres joueurs et que la transition sociale et écologique ne peut être ni la chasse gardée ni la responsabilité d'un seul acteur, peu importe ses forces, la grosseur de ses moyens financiers ou l'étendue de son influence institutionnelle ou médiatique. On ne peut pas transformer le monde en étant coupé des autres acteurs sociaux.

À titre d'exemple, au moment de sa fondation, le Chantier de l'économie sociale avait comme mission de promouvoir et de développer l'économie sociale. Il s'y est attaqué avec enthousiasme et son travail a mené à de

---

<sup>1</sup> Ex directrice générale du Chantier de l'économie sociale. L'auteure tient à remercier Vincent van Schendel pour ses commentaires.

bons résultats. Malgré cela, il y a quelques années, l'Assemblée générale du Chantier a apporté une précision importante à cette mission en rajoutant qu'il s'agissait de promouvoir et développer l'économie sociale en tant que *composante d'un nouveau modèle de développement*. Par cet ajout, les membres du Chantier ont voulu réitérer non seulement la nécessité d'une transformation du modèle, mais également le rôle essentiel de l'État et la contribution d'un ensemble d'autres acteurs dans l'émergence d'un nouveau mode de vivre ensemble.

Comment arriver à cette transition sociale et écologique si nécessaire ? Encore une fois, il semble se dégager un consensus qui reconnaît qu'il n'y a **pas une seule stratégie ni une seule approche sur laquelle s'appuyer**. Les divers intervenants et intervenantes ont tous et toutes souligné l'importance de **se doter de grandes politiques publiques** et de reconnaître le rôle majeur des pouvoirs publics en faveur de cette transition. Ils ont également mentionné ou laissé sous-entendre la nécessité d'évoluer vers **une économie plus inclusive et durable** et sur le besoin urgent de voir les changements requis s'inscrire dans le comportement des entreprises. La logique basée sur la maximisation des rendements financiers aux actionnaires et la primauté du profit sur les enjeux environnementaux et sociaux sont des obstacles fondamentaux à cette transition si nécessaire et urgente. Même au Forum économique de Davos, on parle maintenant d'une croissance *inclusive* et on reconnaît que les changements climatiques et les inégalités sociales sont devenus des freins au développement et exigent des actions immédiates.

Un autre élément de consensus, et sans doute le défi le plus complexe pour arriver à cette transition sociale et écologique, est celui de **changer les comportements et les relations humaines et institutionnelles** des changements qui prennent assises au niveau local tout en tenant compte de l'ensemble des écosystèmes dans lesquels nos sociétés évoluent. Plusieurs intervenants et intervenantes du milieu communautaire, de la recherche et du mouvement contre les discriminations nous l'ont rappelé. Il faut réinventer des façons de faire et de vivre ensemble. L'innovation sociale devient ainsi un thème central et son importance est de plus en plus reconnue. Comme le professeur Benoit Lévesque a souligné dans sa présentation, souvent les innovations technologiques sont des échecs justement parce qu'elles n'ont pas été accompagnées d'innovations sociales. Ainsi, il faut travailler avec force et acharnement dans cette redéfinition en continu des relations entre les êtres humains, leurs organisations formelles et informelles et leur manière de vivre ensemble en société et en relation avec l'environnement.

Comment donc arriver à ces transformations autant au niveau des politiques publiques qu'au sein de la société et dans la relation entre l'économie et la société ? Le professeur Jean Marc Fontan nous a rappelé dans ses remarques que **ces processus ne peuvent pas être imposés du haut vers le bas. Il ne s'agit pas d'une question morale. Il s'agit d'une question d'efficacité ou de conditions de réussite**. Les transformations sociétales réussies en faveur du bien commun n'ont jamais été le résultat ni d'une dictature éclairée, ni d'une dictature du prolétariat, ni d'une dictature tout court. Elles se doivent d'être l'œuvre de l'ensemble des composantes d'une société et c'est dans ce contexte que l'enjeu de la démocratie et le renforcement de la vie démocratique de nos sociétés prennent toute son importance.

Le type de démocratie nécessaire pour opérer une transition sociale et écologique dépasse largement l'action de voter et va au-delà de la démocratie représentative. **Le type de démocratie requis vise la participation partout où des décisions se prennent**. L'action citoyenne doit être placée au cœur de l'économie, comme on la retrouve dans l'économie sociale et solidaire. L'action citoyenne nourrit le développement du domaine social par

l'intermédiaire des organisations de la société civile ou des espaces informels que constituent des milieux de vie. Enfin, il est vital que l'action citoyenne alimente des prises de parole plurielles et diversifiées et qu'elle serve d'interface avec les pouvoirs publics. Ce sont là autant d'éléments essentiels constitutifs de la vie démocratique nécessaire pour une transition sociale et écologique.

Ainsi, **dans le débat en cours sur le rôle et les mandats des fondations privées dans la transition sociale et écologique, nous nous devons d'inclure non seulement les enjeux environnementaux, sociaux ou économiques, mais également celui de la démocratie.** La démocratie – et le renforcement de la vie démocratique de nos sociétés – apparaît un enjeu central. D'ailleurs, l'impact de négliger le travail constant et quotidien nécessaire à une vie démocratique saine, que ce soit au sein des organisations ou au niveau sociétal, est tôt ou tard contreproductif et même néfaste. Preuve à l'appui, la montée actuelle des populismes d'extrême droite dans les sociétés occidentales. Cette montée du populisme ne révèle-t-elle pas les failles et le sous-investissement dans l'éducation citoyenne, dans l'éducation à la démocratie et dans l'éducation tout court, autant d'éléments essentiels pour une démocratie vivante ? Force est de constater que ce populisme constitue un frein majeur à une transition sociale et écologique en faveur du bien commun.

Face à l'enjeu du renforcement de la vie démocratique, le rôle des fondations peut sembler problématique, car **par définition des fondations privées ne sont pas des organisations démocratiques dans le sens classique du terme, car les décisions ne sont pas prises par des entités élues.** Ceci fait partie de leur réalité, de leur ADN en soi. Cependant, **cette réalité n'enlève en rien leur capacité d'agir positivement sur la société ni ne diminue leur mérite en ce qui concerne leur contribution potentielle à la société et à la démocratie.** Mais la première condition pour le faire est de reconnaître et assumer pleinement cette réalité et ne pas se donner une légitimité qui dépasse les forces et les faiblesses de ce qu'elles sont.

Quels sont donc les rôles et mandats de la philanthropie subventionnaire dans la transition sociale et écologique ? Soulignons que nous ne faisons par référence ici à la philanthropie individuelle à l'échelle de dons faits par des individus. Ce sont des gestes qui sont et demeureront toujours nobles et fort utiles. Il ne s'agit pas non plus ici de fondations dont les missions sont très ciblées, telle une fondation d'hôpital et une fondation vouée à la recherche sur une maladie précise. Ici encore ce sont des contributions importantes qui doivent être poursuivies au bénéfice de tous et de toutes. **Nos remarques visent principalement les grandes fondations subventionnaires et plus globalement, la « communauté » constituée par ces fondations.**

Dans un exercice de synthèse, et tout en reconnaissant que la liste n'est sans doute pas exhaustive, nous proposons **sept grands rôles** pour les fondations dans la transition sociale et écologique. Dans chacun de ces rôles, **nous soulevons également des pièges à éviter** et cela sur la base des expériences ou des observations empiriques et des débats en cours à ce sujet.

1. Le premier rôle, et celui qui semble faire consensus, est celui de **soutenir les initiatives qui émergent de la communauté en réponse aux besoins et aux aspirations individuelles et collectives.** Cette approche est celle privilégiée présentement par l'initiative PIC (Projet Impact Collectif) sous la coordination de Centraide du Grand Montréal et impliquant sept fondations privées. Par un processus de mobilisation locale, ce sont les organismes de quartier qui se donnent des objectifs et un plan qui est soutenu par la suite par un regroupement de fondations.

Le piège à éviter, et qui a été bien identifié dans la démarche du PIC, est celui **de se substituer à la communauté en décidant ce qui est bon pour elle**. C'est une approche qui est bien connue et qui se traduit depuis des décennies par des programmes normés imposés par des bailleurs de fonds et qui, d'une manière quasi-constante, ont démontré leur inefficacité en matière de développement social et qui ont tendance à déformer ou même écraser toute initiative innovante.

2. Le deuxième rôle crucial des fondations est de **contribuer au partage et au transfert de connaissances**. Par leurs infrastructures internes et à travers la « communauté » regroupée, les fondations ont accès à un ensemble d'informations et de connaissances d'expériences internationales, de données et de méthodologies qui pourraient bénéficier au plus grand nombre. Il est urgent que ces connaissances soient partagées pour que les acteurs de la société civile, les communautés locales qui n'ont pas ces moyens à leur disposition, puissent utiliser ces connaissances pour améliorer leurs propres pratiques et s'en inspirer pour initier de nouvelles approches. Il est donc important pour les fondations d'investir dans le transfert des connaissances.

Par contre, il faut à tout prix éviter le piège de **se substituer aux communautés ou aux organisations de la société civile dans le choix des pratiques dont elles souhaitent s'inspirer**. Il s'agit de reconnaître que le processus de transfert de connaissances ne doit pas se traduire par l'imposition d'un type de pratiques, car chaque milieu est unique et une pratique exemplaire, dans un contexte, n'est pas nécessairement adaptée pour être répliquée intégralement ailleurs. Ainsi il faut rendre accessibles les connaissances, mais il ne faut pas imposer des formules toutes faites.

3. Le troisième rôle crucial pour une fondation est celui de **soutenir les démarches de renforcement de la société civile et les citoyens dans leur capacité d'agir en interface avec l'État**. Il s'agit ainsi de contribuer au renforcement de la démocratie et de la capacité des personnes de jouer leur rôle de citoyen et des organismes d'être en dialogue et en processus de coproduction de politiques et d'action stratégiques avec l'État. Le rôle des fondations, dans un tel contexte, peut être très stratégique, permettant aux organisations de la société civile d'avoir les moyens pour faire de l'éducation citoyenne, de renforcer des lieux de délibération et de concertation et ainsi de renforcer la capacité d'agir sur le plan démocratique.

Par contre, les fondations doivent éviter le piège **de vouloir se substituer à la société civile et d'agir comme interface entre la société civile et l'État**. Il s'agit là d'une pente glissante en matière de vie démocratique d'une société. Certains pourraient même assimiler un tel comportement non pas à une contribution positive, mais plutôt à un renforcement de l'idée dominante à savoir que le pouvoir c'est l'argent et ceux, comme des grandes fondations, qui détiennent des capitaux importants, sont mieux habilités à gérer le social à la place de l'État. Il faut éviter toute dérive qui mène à l'affaiblissement des processus démocratiques et renforcer l'établissement de relations constructives entre les citoyens et citoyennes, la société civile et les pouvoirs publics.

4. Un quatrième rôle pour les fondations dans une transition sociale et écologique est celui de **soutenir fortement l'action collective ou les organisations collectives dans toutes les sphères de la société**. La culture de réussite individuelle est omniprésente dans notre société moderne. Le milieu des affaires et les institutions traditionnelles ne ménagent pas leurs efforts pour vanter et récompenser l'initiative individuelle

et maintenir l'image des sauveurs individuels dans tous les domaines, y inclut l'économie, la politique et le social. Devenez un autre Bill Gates, et, avec votre fortune personnelle, vous allez pouvoir changer le monde ! Voici une approche favorisée par le discours de certains pour qui l'individu est la clé de voute de l'amélioration de la société.

Si nous voulons « rééquilibrer la société » comme dit Henry Mintzberg dans un récent livre, il faut que l'espace collectif dans la société (y inclut dans l'économie) soit renforcé et qu'il change d'échelle. Les fondations doivent aider à ce rééquilibrage, condition nécessaire pour une transition sociale et écologique réussie. Il ne s'agit pas de dénigrer les efforts honnêtes et louables d'individus ou d'entreprises pour qui les valeurs sociales ou environnementales sont importantes. Tant mieux. Mais les moyens pour soutenir cette approche sont multiples tandis que l'action collective demeure le parent pauvre des bailleurs de fonds et des investisseurs publics et privés. Les fondations ont un rôle et une opportunité de faire la différence. Ainsi il faut **éviter le piège de prioriser l'action individuelle plutôt que l'action collective et les organisations collectives dans la volonté de transition sociale et écologique.**

5. Un cinquième rôle pour une fondation est, bien sûr, celui **de favoriser l'innovation sociale dans la durée.** L'innovation sociale, ce terme utilisé présentement de toutes sortes de façon, ne peut pas être décrétée d'en haut, peu importe la définition. Elle émerge du terrain, de l'action menée pour répondre d'une nouvelle manière à des défis sociétaux. L'innovation sociale est un processus de « *learning by doing* ». Il est ainsi impossible d'être garant des résultats et, bien que les réussites soient l'aboutissement idéal de ces démarches innovantes, il est également très important d'apprendre des erreurs ou des initiatives qui n'ont pas fonctionné.

Mais tous ces processus prennent du temps. Avec la vitesse accélérée dans la circulation de l'information, on peut observer l'émergence à chaque année de nouvelles modes, de nouveaux vocabulaires qui attirent l'attention des fondations. Certains bailleurs de fonds semblent toujours pressés de passer à une autre mode, d'adopter une nouvelle « tendance », de soutenir une autre « innovation » sans que les démarches en cours sur le terrain aient le temps d'aboutir et sans prévoir le temps de tirer des leçons et de construire à partir des nouveaux acquis. **Le piège à éviter est ne pas investir sur le long terme et donc de ne pas laisser le temps aux démarches structurantes de l'innovation sociale enracinées sur le terrain de faire leur preuve.**

6. L'avant-dernière rôle, et non pas le moindre, que les fondations peuvent et doivent assumer est celui **d'être un acteur économique exemplaire.** Il s'agit là d'une des fonctions les plus prometteuses en ce qui concerne la contribution potentielle des fondations à la transition sociale et écologique. Car les fondations SONT des acteurs économiques. À l'instar de la Caisse de dépôt et de placement, qui gère des actifs importants au bénéfice des personnes retraitées et futures retraitées, les fondations gèrent des actifs importants pour pouvoir financer la réalisation de leurs missions respectives. Aujourd'hui, que ce soit la Caisse de dépôt, des fonds de pensions ou des investisseurs individuels, le « marché » de l'investissement avec impact et celui de la finance sociale, ces marchés sont en expansion et ont un potentiel énorme de faire une différence dans le développement économique et social. Les fondations ont un potentiel encore plus grand, car elles peuvent non seulement montrer l'exemple en investissant dans les instruments de la finance sociale, et ce, en concordance avec leur mission. Mais, de plus, les fondations peuvent agir sur les conditions

d'investissement (taux, garantis) en utilisant comme levier ou comme fonds compensatoire les sommes dédiées à leurs programmes ou à leurs contributions.

Cependant, il ne suffit pas de vouloir investir autrement pour que ça donne des résultats. Il faut assurer que les produits financiers offerts par des investisseurs « avec impact » soient pertinents et utiles pour ceux et celles sur le terrain qui tentent à tous les jours de combiner viabilité économique et rendement social. Trop souvent, les experts de la finance, pour la plupart pleins de bonne volonté, décident seuls des conditions d'investissement et se trouvent frustrés par « l'absence de bons projets ». Dans les faits, ce ne sont pas les projets qui sont mauvais, mais **les produits financiers qui sont mal dessinés et non-adaptés à la réalité et aux besoins réels**. Il s'agit, à certains égards, de la réplique des relations présentes dans le modèle économique dominant, une économie financiarisée. Ceux qui détiennent le pouvoir financier décident comment se fera le développement économique.

La transition sociale et écologique exige une approche différente, celle par laquelle ceux qui font le développement peuvent avoir accès à des capitaux qui répondent réellement aux besoins et aux aspirations des communautés. Ceci est possible, les dernières décennies de pratiques dans le domaine de la finance sociale ont fourni leurs preuves. La clé de voûte est dans l'implication de l'ensemble des parties prenantes dans la conceptualisation et le déploiement des investissements. Ainsi, il faut que les fondations **évitent le piège de concevoir et orienter le développement de produits financiers et des stratégies de financement sans une participation active des parties prenantes**. Si les grandes banques privées peuvent faire des ententes sur le financement des infrastructures derrière des portes closes, dans le cadre de partenariats publics-privés, il est impensable, dans une perspective de transition sociale et écologique d'imaginer une procédure similaire quand il s'agit d'infrastructures sociales.

7. Le dernier rôle stratégique que les fondations peuvent jouer, et non pas le moindre, est celui de **soutenir le travail de collaboration et de concertation d'une diversité d'acteurs en faveur de la transition sociale et écologique**. Car, comme je l'ai dit au départ, cette transition est complexe et implique un ensemble de partenaires. Les collaborations et les actions concertées ont une valeur immense dans les progrès qu'on peut faire comme société. Les fondations peuvent jouer un rôle stratégique en apportant un soutien financier et autre à ce travail de co-création et coproduction entre acteurs. À titre d'exemple, la Fondation Chagnon a récemment accepté de soutenir une démarche de regroupement d'un ensemble de gestionnaires d'habitation communautaire afin de voir comment mutualiser à la fois leurs expertises et leurs actifs pour se doter d'outils encore plus puissants de développement d'habitation communautaire. Plutôt que de mettre en avant la démarche, cette fondation soutient le travail de concertation et s'inscrit dans le processus comme investisseur potentiel. Ce type de démarche de développement est généralement difficilement finançable. Même avec de petits montants, la contribution financière de cette fondation fait toute la différence. Encore une fois, **le piège à éviter est de se voir comme l'interface ou médiateur plutôt qu'un partenaire parmi d'autre dans l'émergence des consensus et dans les actions concertées**.

Ainsi, les fondations peuvent jouer un rôle important pour la transition sociale et écologique, autant dans les domaines sociale, économique, écologique et en renforçant la vie démocratique. Elles doivent par contre éviter de se substituer, à différents niveaux, aux communautés, à la société civile en général. Elles doivent soutenir les

initiatives collectives et les concertations dans la durée et se garder de reproduire dans leur fonctionnement le modèle dominant.

Ainsi, elles pourront jouer un rôle important dans l'émergence et la diffusion des innovations sociales aptes à permettre la construction d'un monde moins inégalitaire et à amorcer la nécessaire transition sociale et écologique.

Il est clair que l'analyse et les pistes identifiées constituent une contribution parmi d'autres à une discussion qui doit se poursuivre. Les points de convergence sont nombreux, mais les divergences autant sur le plan théorique que pratique existent également. La tenue de ce colloque constitue une occasion fort intéressante pour approfondir nos débats. Je voudrais remercier les organisateurs et organisatrices pour leur initiative.

Au plaisir de poursuivre les échanges dans les mois et années à venir.