

# Gouvernance et évaluation. Que peut-on apprendre de l'économie sociale?

Marie J. Bouchard, UQAM

Martine Vézina, HEC Montréal

Avec la collaboration de Lovasoa Ramboarisata, UQAM  
et Tassadit Zerdani, UQAM

Colloque CIRIEC-Canada, ACFAS, U. Laval, 6-10 mai 2013

# **1. LE CADRE DE LA RECHERCHE**

# Les cas étudiés



RASSEMBLER  
POUR AIDER • AIDER POUR  
RASSEMBLER

**FONDS**  
de solidarité FTQ

# CAP



**Desjardins**  
Caisse d'économie solidaire



**Desjardins**  
Caisse de la Culture



**Desjardins**  
Capital régional  
et coopératif

# Caractéristiques des organisations d'économie sociale du secteur financier

- gouvernance associative
  - interne: instances composées de citoyens, usagers, travailleurs, membres de soutien
  - externe: ancrage local ou sectoriel; ancrage institutionnel dans partenariats et réseaux interorganisationnels
- évaluation plurielle
  - insertion marchande (efficacité, concurrence)
  - mission d'intérêt collectif et général (utilité sociale)
- effets structurants
  - Développement du secteur de l'économie sociale
  - Nouvelles normes et pratiques de financement
  - Coordination sectorielle

# Cadre conceptuel

## L'évaluation

- Vue comme convention de gouvernance (Zuñiga, 2001; Perret, 2001 et 2009; Eme, 2009; Bouchard et Richez-Battesti, 2009; etc.)

## 2 modalités de la gouvernance

- Coordination multipartite (Reed, 1999; Demirag, 2004); complexité des rôles de la gouvernance (Cornforth, 2004)
- Régulation multiniveaux (Lévesque et al., 2001)

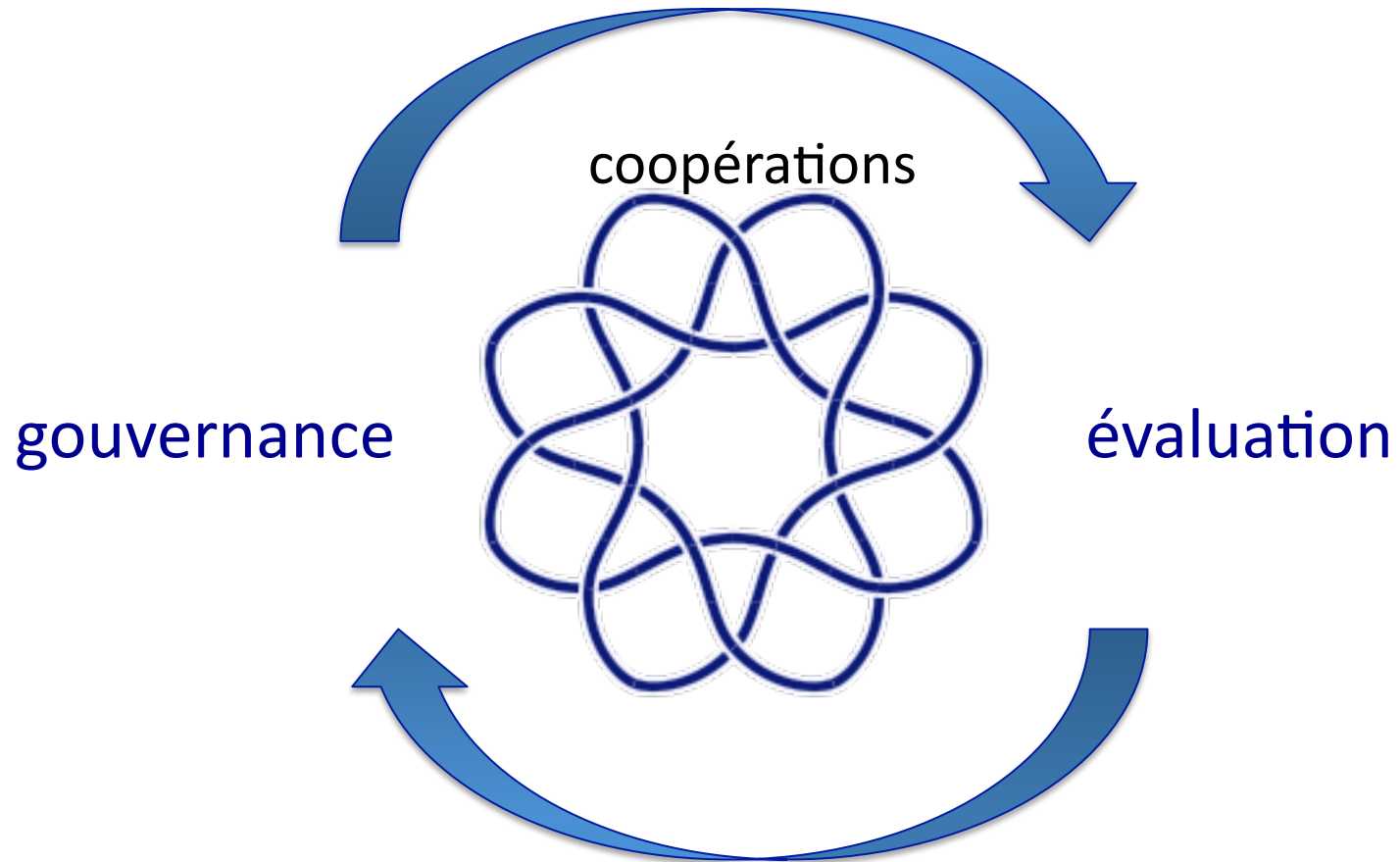
## 2 cadres analytiques:

- Stratégique: coûts de transaction (Coase, 1937); coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1999); approche des ressources (Penrose, 1959 et Wernefelt, 1984); apprentissage (Charreaux, 2004); conventions, accords et compromis (Boltanski, Chiapello, Thévenot)
- Institutionnaliste: gouvernance, entre marché et État (Benko et Lipietz, 1995); effets régulatoires des réseaux, architecture d'intérêt général (Monnier et Thiry)

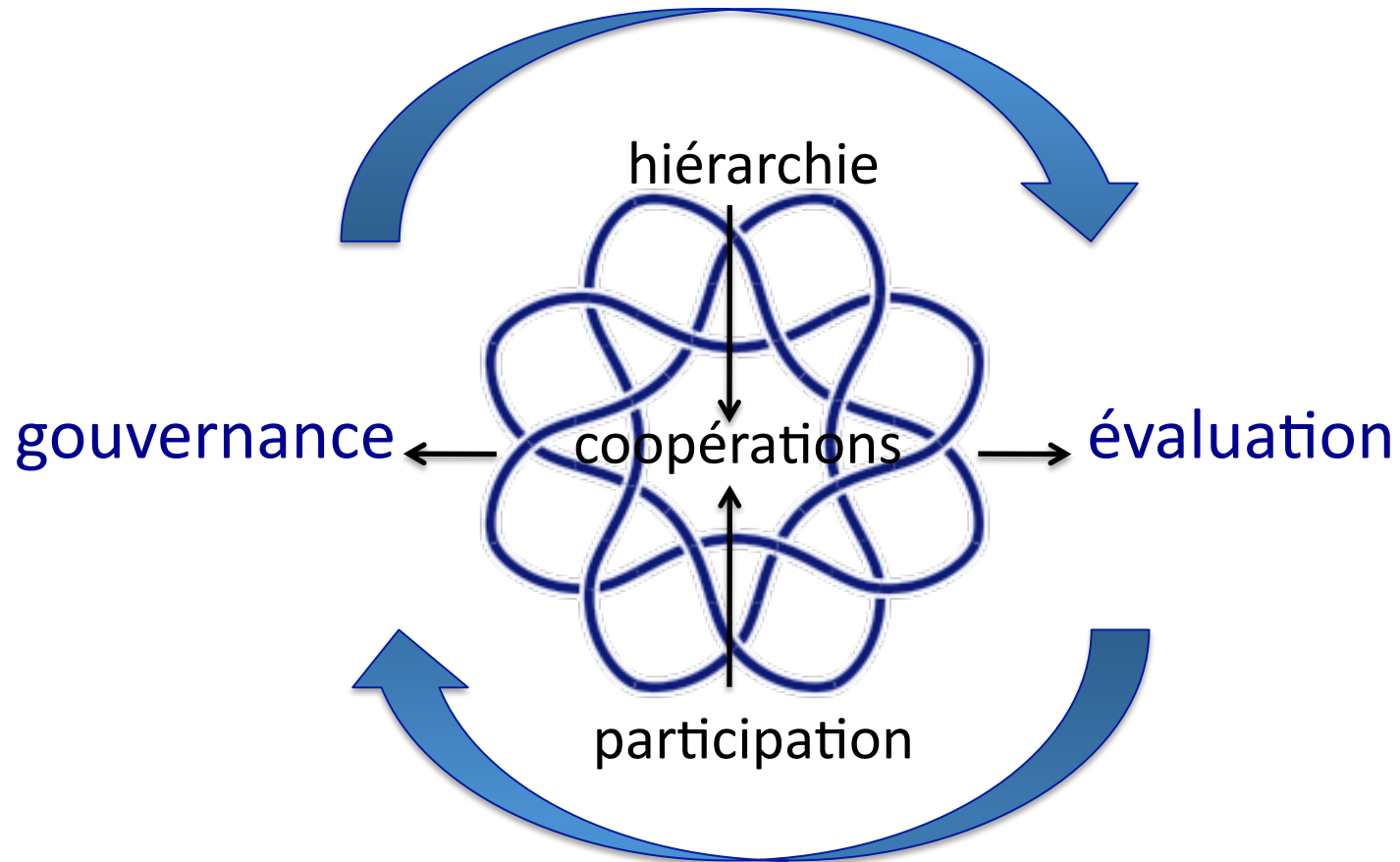
## Problématique

- L'organisation vue comme des nœuds de coopération conflictuelle à de multiples niveaux (internes et externes)
- L'évaluation vue comme un espace, un temps de la gouvernance
- Gouvernance + Évaluation = une nouvelle forme de régulation

# Coordination



# Coordination

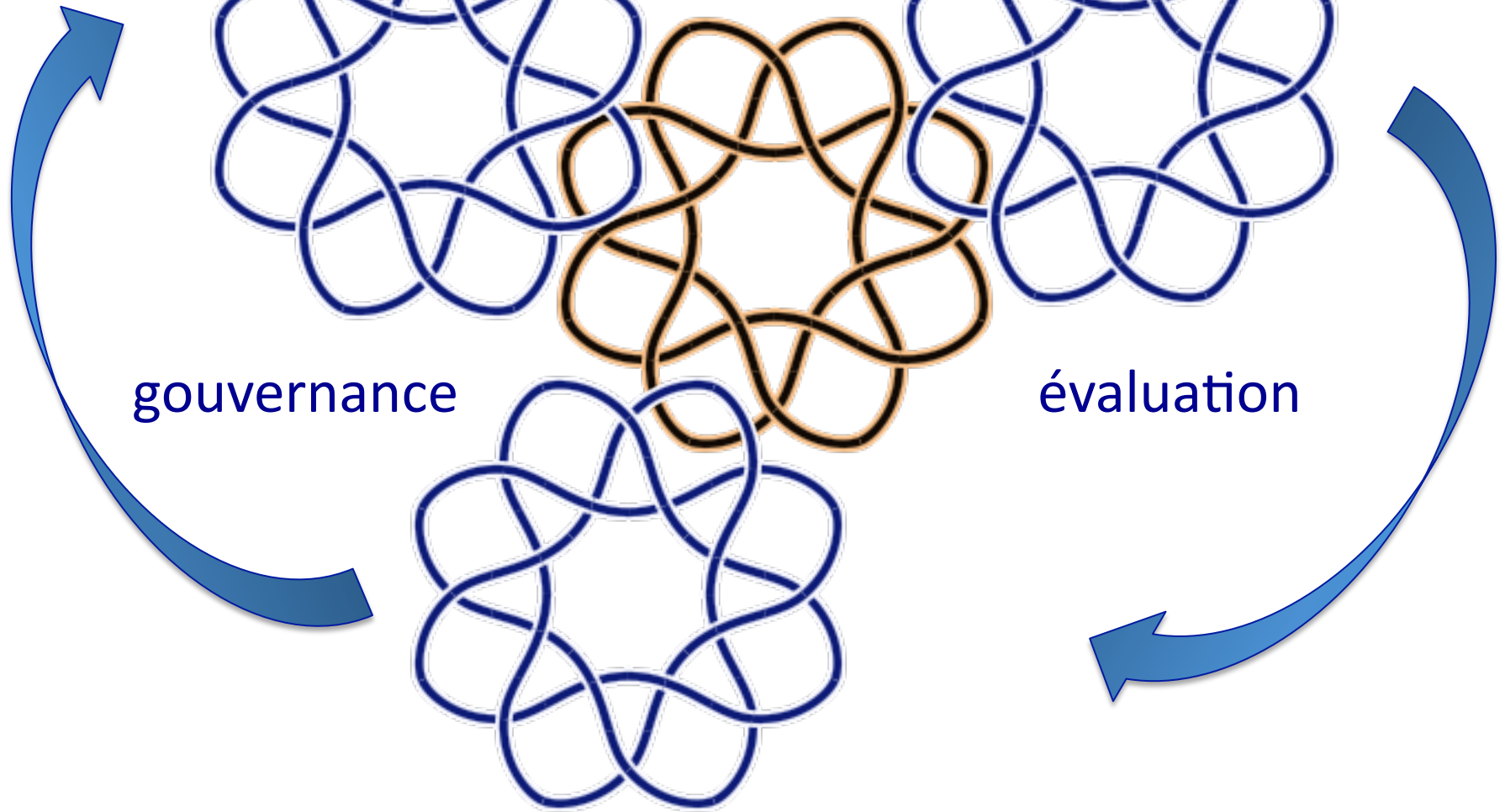


Régulation

coopérations

gouvernance

évaluation





## **2. LES CAS**

- **Fonds de solidarité**

- Contribuer à la croissance économique du Québec en créant et en sauvegardant des emplois au moyen d'investissements dans les entreprises de l'ensemble des secteurs d'activité de l'économie québécoise.
- L'un de ses objectifs consiste également à encourager l'épargne-retraite et à procurer à ses centaines de milliers d'actionnaires-proprétaires un rendement raisonnable qui s'ajoute aux avantages fiscaux supérieurs qui leur sont consentis.

- **Centraide du Grand Montréal**

- Rassembler le plus de ressources financières et bénévoles possible de façon à ce que Centraide – particulièrement par le financement d'organismes communautaires, et en partenariat avec eux – puisse promouvoir l'entraide, l'engagement social et la prise en charge comme autant de moyens efficaces d'améliorer la qualité de vie de notre collectivité et de ses membres les plus vulnérables.

- **Capital régional et coopératif Desjardins**

- Contribuer au développement économique du Québec et participer étroitement à l'essor des régions ressources.
- Injecter dans les coopératives et les entreprises du capital de risque et offrir l'expertise conseil pour stimuler leur démarrage, leur croissance et leur rayonnement.
- Procurer aux actionnaires un rendement incitant le réinvestissement.

- Caisse d'économie solidaire Desjardins (CECOSOL)
  - Soutenir le développement de l'économie sociale et solidaire en misant sur l'entrepreneuriat collectif, tout particulièrement au sein de quatre réseaux : syndical, communautaire ou associatif, coopératif et culturel.
  - Conseiller les citoyennes et les citoyens dans leur volonté de gérer leurs finances personnelles de manière à la fois judicieuse et socialement responsable.
  - Contribuer, avec d'autres acteurs nationaux et internationaux, au développement d'un mouvement de la finance solidaire.
- Caisse de la culture
  - Aider les travailleurs autonomes et salariés des milieux culturel, des communications et du savoir au Québec à se constituer un patrimoine financier et à assurer leur situation financière à long terme.
  - Offrir aux entreprises culturelles et des communications l'accès à des services financiers spécialisés adaptés à leur réalité.
  - Soutenir, collectivement, des démarches, des activités et des projets structurants pour les milieux culturel et des communications.
- CAP finance
  - Promouvoir et développer la finance solidaire et le capital de développement.
  - Développer l'expertise des professionnels du Réseau.
  - Faire la promotion de l'investissement responsable dans le grand public et auprès des parties prenantes.

mission et orientations  
acteurs stratégiques  
ressources stratégiques

## **3. LA GOUVERNANCE STRATÉGIQUE MODALITÉ DE COORDINATION**

# Modalités de coordination

## MISSION

- missions d'intérêt collectif et d'intérêt général
- orientations stratégiques en lien avec l'objectif de pérenniser les organisations desservies et soutenir leur propre mission
- conception étendue du métier
  - Conseil/pédagogie/formation
  - Référencement/Mise en réseau
  - Acteur de développement
  - Identité territoriale

## ACTEURS

- Instances relativement traditionnelles +++ pluralité de parties prenantes
  - Intéressés (approche de l'agence)
  - en lien avec des composantes importantes de l'environnement (approche de la connaissance)
  - Professionnels; compétences distinctives (approche des ressources)
  - Organisations similaires ou partenaires (approche des coûts de transaction)
- rôle d'intendance mais aussi d'orientation et d'appui (perspective de la complexité)
- gouvernance décentralisée : comités décisionnels, participation des travailleurs et bénévoles

# Modalités de coordination (suite)

## RESSOURCES

- Pratiques distinctives
  - Auprès des clients, partenaires: Financement +++ suivi, soutien et conseil, accompagnement,
  - Auprès des employés, membres: formation, développement de l'expertise
  - Auprès des autres organisations: promotion, réseautage, transfert d'apprentissage
- Coordination interne et externe
  - Réseaux de personnes issus des milieux (Centraide)
  - Organisations-réseaux (FSFTQ, Desjardins)
  - Réseaux d'organisations (Réseau de la finance solidaire et responsable)
- Effet de légitimité et de réputation
  - Confiance dans les organismes financés (Centraide)
  - Confiance dans les institutions financières réseautés (CAP)

SECTEURS, TERRITOIRES, INSTITUTIONS, SOCIÉTÉ

## **4. LA GOUVERNANCE INSTITUTIONNELLE MODALITÉ DE RÉGULATION**

# Effets de régulation

## SECTEURS

- Développement et la restructuration de secteurs
- Nouveaux secteurs tel la biotechnologie (FSFTQ)
- Économie sociale et solidaire (CECOSOL et membres du CAP)
- Culture, communication, savoir (Caisse culture)
- Finance solidaire (CAP finance)
- Organismes communautaires (Centraide)

## TERRITOIRES

- Régions ressources (CRCD, FSFTQ)
- Économie sociale et solidaire (CECOSOL, FSFTQ, CRCD, membre du CAP)
- Rapprochement entres acteurs économiques et sociaux aux niveau local, régional et national
- Réseaux pluriels:
  - autres fonds, gouvernement et institutions publiques, syndicats, entreprises partenaires, fonds et organismes régionaux et locaux, organisations d'économie sociale, organismes communautaires, etc.



# Effets de régulation (suite)

## INSTITUTIONS

### – Nouveaux modèles sectoriels

- Modèle solidaire dans l'industrie du capital de risque
- Culture de gouvernance collective dans le secteur de la philanthropie (dizaines de milliers de bénévoles)
- Modèle d'affaires et d'intervention sociale: croisement du développement économique et du développement social
- Partenariat, concertation, coconstruction

## SOCIÉTÉ

### – Développement d'un mouvement

- CAP finance
- Voir la participation aux AG
- 'Modèle québécois'

### – 'Écosystème' financier

- Coordination interorganisationnelle et interinstitutionnelle
- Métagouvernance: gouvernances croisées, participation au débat public
- Crise 2008: la finance patiente a moins perdu que la finance vorace

### – Internationalisation

Conventions, outils, gouvernance

## **5. L'ÉVALUATION**

# Conventions d'évaluation

- Rencontre (vs opposition) de finalités
  - Capital / Travail
  - Croissance (rendement) / Développement (pérennité des organisations soutenues; régions; coopératives; création et maintien d'emplois; etc.)
- Mission hybride caractérise un autre paradigme de développement, où se croisent plutôt que s'opposent :
  - intérêts particuliers (citoyens, souscripteurs, donateurs, entreprises, organisations)
  - intérêts collectifs (travailleurs, femmes, secteurs, régions)
  - intérêt général (développement du Québec, lutte contre l'exclusion, Terre)
- Coordination (vs concurrence) de 3 logiques :
  - Redistribution (avantages fiscaux)
  - Réciprocité (ressources collectives et bénévoles)
  - Marché (investissements et placements)

# Outils d'évaluation

- Nouveaux critères: référentiel composite
  - Risque, Viabilité +++
  - Bilan social
  - Facteurs non financiers
  - Impacts des activités de l'organisation
  - Identité de l'économie sociale et solidaire (déclaration de 1996; programme gouv; normes internes)
- Nouvelles méthodologies
  - D'analyse: facteurs non financiers de risque économique, processus décisionnels collectifs (consultation, allocation)
  - D'action: combinaison de métiers, financement et accompagnement (viabilité et pérennisation des clients)
  - D'intervention: diffusion du risque (financement mixte)
- Développement des capacités organisationnelles
  - Nouveaux outils de mesure et d'évaluation implantés dans les organisations clientes
  - Résistance à l'isomorphisme (tendance à ressembler aux autres dans une industrie)
  - Diffusion de nouvelles normes dans l''industrie'
  - Nouvelles connaissances devraient en résulter (ex. recherche sur les facteurs de risque)

# Gouvernance et évaluation

- Évaluation et coordination
  - Instances de gouvernance traditionnelles (AG, CA, contrôleur)
  - accompagnées de structures dialogiques et de concertation (capacité organisationnelle pour la gestion de conflits et l'adaptation)
  - Conceptualisation et apprentissages collectifs
- Évaluation et régulation
  - Diffusion et transfert des outils
    - formation, conseil, accompagnement des organisations clientes
    - diffusion et transfert de nouvelles pratiques
  - Diffusion et transfert des conventions
    - Changement d'échelle: de nouvelles normes, d'un nouveau 'logiciel' d'évaluation

**CONCLUSION**

# Conclusion: quelques enjeux

- Convenir des conventions d'évaluation
  - Qui définit la convention d'évaluation?
  - Qui évalue? participation des intéressés; tiers professionnel; chercheurs; financeur?
  - Quelles sont les conséquences de l'évaluation?
- Définir ce qui doit (peut) être évalué
  - Nature: économique, sociale, culturelle, politique, administrative, institutionnelle
  - Échelle: individus, organisations, communautés, territoire, société
  - Cause: effet direct, indirect, induit
  - Temporalité: court, moyen ou long terme
  - Que dire des effets inattendus (innovation)?
- Outils de mesure
  - Comment transformer les petits miracles quotidiens en 'rendement' financiers
  - Nouvelle pierre philosophale?
  - Qui est prêt à payer pour la saisie d'information?
  - Besoin de recherches pour démontrer ? (ce qui pourrait résulter en économie d'échelle pour la mesure ultérieure)
- Leçons du secteur financier de l'ÉS québécoise
  - De nouveaux critères, de nouveaux outils, de nouvelles méthodes sont possibles
  - Leur développement passe par la recherche, l'expérimentation, l'évaluation critique
  - Leur diffusion et transfert passent par la concertation (recherche de consensus, respect des différences)
  - Leur utilité est de servir, en soi, d'outil de coordination et de régulation, donc de gouvernance

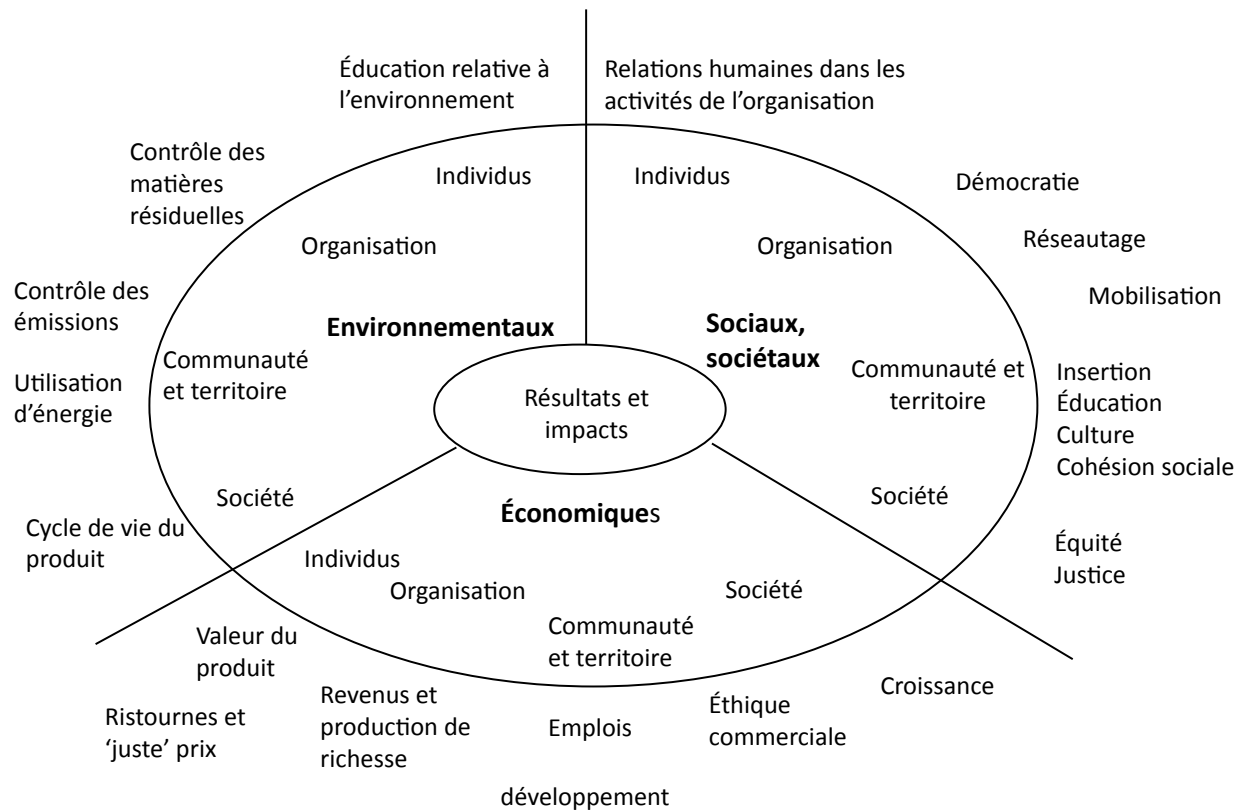
*« Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément ».* Albert Einstein

*“Every great and deep difficulty bears in itself its own solution. It forces us to change our thinking in order to find it.”* Neils Borh



**MERCI!**

# **ANNEXES**



Adaptation du modèle du « ripple effect » de l'entreprise  
 (Andriof et Marsden 1999, dans Andriof et Waddock 2002 : 26)

# Trois dimensions de la gouvernance stratégique

- La mission et les orientations
- Les acteurs stratégiques
- Les ressources stratégiques

## Questions :

- Y a-t-il des spécificités de gouvernance stratégique dans les organisations financières d'économie sociale ?
- Existe-t-il des configurations de gouvernance stratégique (orientations, acteurs et ressources) dans les organisations financières d'économie sociale ?
- La question de l'évaluation dans en lien avec ces spécificités

# Mission, orientations et métier

- Des missions d'intérêt général
- Des orientations stratégiques en lien :
  - avec la pérennité des clientèles desservies
    - Du capital patient
    - Du capital de pré-démarrage, démarrage, développement, redressement
    - Du financement au fonctionnement
    - Du financement à l'appui à la gestion
    - Des investissements structurants (pro-actifs)
- Une conception étendue du métier
  - Conseil/pédagogie/formation
  - Référencement/Mise en réseau
  - Acteur de développement
- Une identité territoriale

# Mission et orientation

FS-FTQ	CRCO	CGM	CECOSOL	C.Culture
Capitaliser les entreprises en vue de <u>créer, maintenir et sauvegarder</u> des <u>emplois</u> au Québec Patrimoine financier des travailleurs	Contribuer au <u>développement économique</u> du QC et à l'essor des <u>régions</u> . Capitaliser les <u>coopératives</u> et les entreprises Offrir <u>l'expertise</u> Procurer aux actionnaires un <u>rendement</u> incitant le réinvestissement.	Lutter contre la <u>pauvreté</u> en <u>bâtissant</u> des communautés d'entraide. Être un acteur du <u>développement social</u>	Soutenir le <u>développement de l'économie sociale</u> et solidaire en misant sur l'entrepreneuriat collectif, <u>Conseiller les citoyens(nes)</u> placements judicieux et socialement responsables. Contribuer au <u>mouvement de la finance solidaire</u> .	Participer à construction <u>patrimoine financier</u> travailleurs autonomes et salariés culture/communications ; <u>Services adaptés</u> pour entreprises cult. et communic.; Soutenir, <u>démarches, structurantes</u> pour les milieux culturels

# Métier/Activités

FS-FTQ	CRCO	CGM	CECOSOL	CCulture Desj.
<p>Souscription et investissement, PME bilan social et formation économique des travailleurs Capital patient De fonds de développement à fonds sectoriels</p> <p>Le Québec</p>	<p>Investissement, mettre à disposition réseau et expertise d'accompagnement Capital de risque de démarrage. 60% du portefeuille dans des PME (reste en obligations)</p> <p>Les régions ressources</p>	<p>Recueillir des dons grand public et distribuer aux organismes communautaires, participer aux projets structurants des milieux, formation leadership. Investissement à LT</p> <p>Montréal</p>	<p>Banquier (financement aux entreprises et particuliers); Entreprises en <u>pré-démarrage et démarrage</u> (montages financiers) ET <u>Épargne responsable</u> (co-production de produits et approche éducative)</p> <p>Le Québec</p>	<p>Banquier Secteur culturel : entreprises culturelles non institutionnalisées, travailleurs autonomes (besoins professionnels et personnels) Micro-crédit (besoins temporaires, dépannage)</p> <p>Montréal (Québec)</p>

# Acteurs de la gouvernance stratégique

FS-FTQ	CRCO	CGM	CECOSOL	C. Culture
<p><u>CA</u>: FTQ + syndicats sectoriels et autres composantes (12), administrateurs de sociétés et autres (5)</p> <p><u>Conseils sectoriels</u> (4): Membres du CA FTQ et externes: administrateurs de sociétés et experts sectoriels</p> <p><u>Syst. De gvn</u> plutôt ouvert, décentralisé et diversifié</p>	<p>Administrateurs professionnels et entrepreneurs/ gestionnaires;</p> <p>S-syst d'un syst. de gvn plus large</p> <p><u>Syst. Gvn ouvert et plus ou moins diversifié, s-syst. De gvn</u></p>	<p><u>CA</u>: Milieu des affaires + communautaires + autres institutions montréalaises</p> <p><u>CARO</u> (comité stratégique d'allocation): Administrateurs CA + responsables bénévoles des comités d'allocation</p> <p><u>Syst. Gvn décentralisé et très pluriel</u></p>	<p>CSN + Fédérations CSN + milieux (coops, DD, éducation, etc.)</p> <p><u>Syst. De gvn</u> plutôt centralisé; d'homogène à pluriel</p>	<p>Unions d'artistes (UDA, UNEQ, SARTEC) et points de services (UQAM, ONF),</p> <p><u>Syst. de gvn centralisé, fermé et en voie de diversification</u><sup>32</sup></p>



# L'apport de ressources par les acteurs de la gouvernance stratégique

- Des ressources financières
- De l'expertise (secteur, milieu, problématique)
- Des réseaux
  - D'information
  - D'affaires
  - D'idées/de projets
- De la connaissance
  - Besoins
  - Milieux
  - Enjeux
- De la légitimité
  - Obligatoire/corporative (CRCD)
  - Professionnelle (FS)
  - Milieu
  - Collective (CC)

# Apport de ressources stratégiques

FS-FTQ	CRCD	CGM	CECOSOL	C. Culture
<p>Légitimité sociale et économique, Expertise développement d'entreprise, Saine gouvernance corporative (conformité)</p>	<p>Expertise du métier (entrepreneuriat ind. et coopératif), Légitimité financière (mvt Desjardins), ressources du groupe (Desj.), Légitimité obligataire (conformité)</p>	<p>Légitimité auprès des milieux d'affaires, communautaires, et du public.</p>	<p>Portefeuilles financiers, Réseaux d'affaires, affinitaires Légitimité (CSN, durable), Connaissance des milieux et enjeux de développement</p>	<p>Portefeuilles financiers, réseau de développement d'affaires, (partenaires institutionnels), Connaissance des besoins / de l'activité des utilisateurs, Légitimité (milieu de la culture)</p>

# La production de ressources par les acteurs de la gouvernance stratégique

- De la connaissance
- De nouvelles formes de coordination et de coopération
  - De la reconnaissance : identité
  - Du capital social : des liens nouveaux, flous et souples
  - De la confiance; de la coopération
- Qui ont pour conséquence de créer :
  - Des idées
  - De nouveaux modèles de coordination
  - De l'innovation sociale
- De la solidarité

# Production de ressources stratégiques

FS-FTQ	CRCDD	CGM	CECOSOL	C. Culture
		onnaissance collective de la problématique de la pauvreté, échange mutuel producteur de la (re) connaissance mutuelle (d'affaires et milieux); expertise		

# Des configurations de gouvernance stratégique

	Collective	Sectorielle	Professionnelle	Entrepreneuriale	Communautaire
<b>Mission/orientation</b>	Répondre à des <u>besoins</u> délaissés par les acteurs du marché ou l'État	Émergence <u>nouveaux modèles</u> développement	Développement <u>économique</u> des milieux	Développement <u>social</u> par <u>dév. économique</u>	Développement <u>social</u> par la <u>collectivité</u>
<b>Syst. de gvn.</b>	<i>Centralisé, fermé, vers diversification</i>	<i>Centralisé; d'homogène à pluriel</i>	<i>Ouvert, + - diversifié; s-syst. de gvn</i>	Ouvert, décentralisé et diversifié	<i>Décentralisé et très pluriel</i>
<b>Apport en ressources</b>	-Compréhension besoins utilisateurs -Légitimité <b>collective (usagers)</b>	-Expertise secteur -Réseau (affaires, affinitaires,	-Expertise métier - Légitim. obligatoire	- Légitimité sociale, professionnelle et publique	-Légitimité auprès de p.p. en tension -Reconnaissance/légitimité publique
<b>Prod. ressources</b>	<b>De la connaissance (Re)connaissance comme groupe de groupe Un modèle</b>	<b>Des nouveaux modèles de coordination, réseaux d'idées, de développement</b>	<b>De la connaissance Un renforcement</b>	<b>(Re)connaissance mutuelle</b>	<b>(Re)connaissance d'un enjeu social (Re)connaissance mutuelle</b>
<b>Fig.-type</b>	Caisse culture	CECOSOL	CRCO	FS-FTQ	Centraide