



**PhiLab**

—  
LE RÉSEAU DE RECHERCHE  
PARTENARIAL SUR  
LA PHILANTHROPIE CANADIENNE

CAHIER  
DE RECHERCHE #19

## Trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon

*Annexe IIC*

Octobre 2018

# Trajectoire historique de la Fondation Lucie et André Chagnon

*Annexe IIC :*

## *Analyse détaillée de la conjoncture sociétale (2018)*

Équipe PhiLab – Projet : Phase historique II (2009-2018)

Jean-Marc Fontan	(UQAM)
Taïeb Hafsi	(HEC)
Juan-Luis Klein	(UQAM)
Saouré Kouamé	(Université d'Ottawa)
Sylvain Lefèvre	(UQAM)
Benoît Lévesque	(UQAM)
Juliette Rochman	(CRISES)

Fondation Lucie et André Chagnon

Montréal

Octobre 2018

## Table des matières

INTRODUCTION.....	5
1.1 LA MODERNITÉ CAPITALISTIQUE : « LE » PARADIGME CIVILISATIONNEL CARACTÉRISANT « LE » SENTIER HÉGÉMONIQUE DE DÉPENDANCE .....	5
1.2 L'ÉCONOMIE : LE MOTEUR DU DÉVELOPPEMENT SOCIÉTAL, MAIS UN MOTEUR PARTIE PRENANTE D'UN TOUT INTÉGRÉ .....	10
1.2.1 <i>La situation québécoise</i> .....	17
1.2.2 <i>Un fond de crise de type développement social nourri par le néolibéralisme et accentué par un réalignement ou une reconfiguration de l'action publique et de l'action collective</i> .....	25
1.3 UNE VISION POLITIQUE RENOUVELÉE DU RÔLE RÉGULATEUR DU LÉGISLATEUR PUBLIC ET DE LA CRITIQUE SOCIALE PORTÉE PAR L'ACTION POLITIQUE CITOYENNE .....	27
1.3.1 <i>Évolution du modèle québécois de développement</i> .....	28
1.3.2 <i>Qu'est-il entendu par citoyennisme ou militantisme intégral ?</i> .....	30
1.3.3 <i>Et la critique sociale ?</i> .....	32
1.3.4 <i>Soulever la cage de fer !</i> .....	33
1.4 INÉGALITÉS SOCIALES ET PAUVRETÉ .....	34
1.5 QUESTION ENVIRONNEMENTALE ET EMPREINTE ÉCOLOGIQUE .....	42
2.0 CHANGEMENTS DE L'APPROCHE TERRITORIALE ET NOUVELLES PISTES .....	45
2.1 <i>L'approche des systèmes locaux en réponse à la crise du fordisme</i> .....	45
2.2 <i>La proximité : facteur structurant du développement territorial ?</i> .....	46
2.3 <i>L'innovation socioterritoriale et le développement des territoires</i> .....	47
2.4 <i>Développer les capacités d'innovation sociale</i> .....	48
2.5 <i>À partir du local : l'expression économique de la solidarité</i> .....	49
2.6 <i>Conclusion</i> .....	50
3.0 CE QUI A CHANGÉ DANS LE PAYSAGE DE LA PHILANTHROPIE AU QUÉBEC DEPUIS DIX ANS ..	53
3.1 <i>Évolution de 2005 à 2015, quelques ordres de grandeur</i> .....	53
3.2 <i>À propos de cette évolution pour les fondations privées</i> .....	53
3.3 <i>Quelques remarques sur la contribution des fondations en général, par rapport à l'État</i> 54	53
3.4 <i>L'hétérogénéité du champ philanthropique</i> .....	55
3.5 <i>Innovation et inertie</i> .....	57
3.0 ÉVOLUTION, RÉVOLUTION ET PARADOXES DANS LES ORGANISATIONS : LE CAS DE LA FONDATION LUCIE ET ANDRÉ CHAGNON .....	59
3.1 <i>Évolution et révolution</i> .....	59
3.2 <i>Les paradoxes organisationnels et le management des personnes</i> .....	61
3.3 <i>Conclusion</i> .....	64
RÉFÉRENCES .....	66

## Table des figures

Figure 1 : Catégories d'emplois à risque d'automatisation au Québec.....	11
Figure 2 : Valeur ajoutée, secteur de la fabrication.....	12
Figure 3 : Taux d'entrée et taux de sortie dans l'industrie de la fabrication.....	14
Figure 4 : Évolution du taux d'emploi et du taux de chômage au Québec (1987 à 2017) .....	18
Figure 5 : Stratégie nationale sur la main-d'œuvre (2018 à 2023) .....	18
Figure 6 : Composante du capital étatsunien détenue par les 0,1% les plus aisés.....	22
Figure 7 : Pourcentage de la population québécoise à faible revenu (2002 à 2014) .....	38
Figure 8 : Clientèles des Banques alimentaires québécoises (2016) .....	39
Figure 9 : Inégalités mondiales (1980 à 2016) .....	40
Figure 10 : Évolution du revenu moyen (1982 à 2013) .....	40
Figure 11 : Québec, évolution du coefficient de Gini (1976 à 2011).....	41

Figure 12 : Trois scénarios pour le futur.....	42
Figure 13 : Développement économique illimité en contexte de limites écologiques.....	43

### **Table des Tableaux**

Tableau 1 : Répartition de l'activité économique par secteur au Canada.....	12
Tableau 2 : Objectifs de la politique nationale sur la main-d'œuvre.....	20
Tableau 3 : Définitions et méthodes de calcul de la pauvreté au Canada .....	38

# Analyse détaillée de la conjoncture sociétale – 2018

## Annexe thématique au résumé exécutif sur la conjoncture sociétale

### Introduction

Le présent rapport présente une « analyse détaillée de la conjoncture sociétale - 2018 ». Dans le rapport-synthèse de la conjoncture sociétale<sup>1</sup>, nous avons présenté le justificatif à la base de la production d'une analyse détaillée de la conjoncture sociétale. Nous avons aussi défini les termes utilisés et présenté notre méthode de travail.

Enfin, dans le présent document, nous retrouvons une version longue des trois textes liés à des thématiques et préparés par différents membres de notre équipe. Ces textes portent sur :

- l'évolution du rapport au territoire ;
- l'évolution récente de la philanthropie québécoise ;
- deux modèles managériaux pour les organisations.

#### **1.1 La modernité capitaliste : « le » paradigme civilisationnel caractérisant « le » sentier hégémonique de dépendance**

La proposition culturelle centrale de la modernité repose sur un mode singulier de production et de reproduction de la socialité. Elle a exigé autant le développement d'une économie de marché qu'une réorganisation des modalités politiques et juridiques. Ce moteur économique a bénéficié d'un cadrage institutionnel fondé sur la centralisation du pouvoir politique autour d'un État, dit « représentatif », mais aussi, sur l'individualisation du contrat de filiation entre l'État et les citoyens permettant le développement des champs de l'action publique étatique et de l'action sociopolitique et socioculturelle principalement portée par la société civile. L'économie de marché, le droit privé, le système politique représentatif et la société civile en sont venus à constituer les grands piliers institutionnels à partir desquels ont été initiés les différents processus conduisant à la modernisation des sociétés du Nord et du Sud.

Autour du moteur économique capitaliste, une grappe de notions ont historiquement été considérées essentielles au bon fonctionnement de l'écosystème sociétal libéral. Ces notions – le droit d'association, le développement de la personne, les droits individuels, la scolarisation universalisée, l'emploi salarié, les entreprises à gouvernance privée, la capacité élargie d'épargne, l'ouverture à l'endettement privé et public, les modalités contrôlées de redistribution, la fiscalité avantageuse aux créateurs de richesse, la productivité constante, les capacités innovantes permettant de soutenir la croissance... – ont été agencées autour d'un binôme composé d'un « développement économique continu » et d'un « progrès sociétal ». En vénérant ce

---

<sup>1</sup> Voir Annexe IIB - Éléments clés de l'analyse de la conjoncture sociétale 2018.

binôme, en proposant des grammaires, des narrations, des technologies, des rituels et des routines cognitives, la concrétisation et l'expansion de la proposition « moderne » a été possible. Lors du passage du 18<sup>e</sup> au 19<sup>e</sup> siècle, l'Humanité eurocentrée a finalisé sa volonté de s'engager dans un sentier culturel de dépendance qui proposait l'accès à un « vivre mieux » à l'ensemble des populations de la Terre.

La proposition du « vivre mieux moderne » aux populations de la planète a engendré du progrès économique et social, des avancées culturelles et politiques, mais aussi du mal, du « sous- » et du « sur- » développement.

*À mesure que la mondialisation a progressé, le niveau de vie (surtout lorsqu'il est mesuré par des indicateurs globaux) s'est sensiblement amélioré dans presque tous les pays. Cependant, les meilleurs résultats ont été obtenus par les pays avancés et seulement quelques pays en développement. **Que l'écart se soit creusé entre les pays à revenu élevé et ceux à faible revenu est un sujet d'inquiétude.** Et le nombre de personnes qui, dans le monde, vivent dans la misère noire est profondément préoccupant. Cependant, il est erroné de conclure que la mondialisation est à l'origine de cet écart ou que rien ne peut être fait pour améliorer la situation. Les pays à faible revenu n'ont pu s'intégrer à l'économie mondiale aussi rapidement que les autres à cause en partie des politiques qu'ils ont choisies et en partie de facteurs échappant à leur volonté. **Aucun pays, et encore moins ceux qui sont pauvres, ne peut se permettre de demeurer en marge de l'économie mondiale.** Tous les pays devraient s'employer à lutter contre la pauvreté. La communauté internationale devrait essayer, par un renforcement du système financier international, ainsi que dans le cadre du commerce mondial et par une augmentation de ses concours financiers, d'aider les pays pauvres à s'intégrer à l'économie mondiale, à accélérer leur croissance et à réduire la pauvreté. **C'est le meilleur moyen de permettre à tous dans tous les pays de bénéficier de la mondialisation.**<sup>2</sup> (Fonds monétaire international, 2000, repéré à : <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/fra/041200f.htm>)*

L'injonction au « développement libéral » s'est traduite par un passage obligé au « modernisme occidental », et ce, pour la totalité des formations culturelles de la planète. Il en a découlé une volonté de mesurer le développement « modernisé » afin de statuer des avancées et des reculs : « (...) Taux de croissance, taux de productivité, produit intérieur brut, revenu national par habitant (...) autant d'instruments de mesure censés dire le développement ou le non-développement ». (Langlois, 2016, p. 1)

Ce passage a signifié plusieurs choses, dont une généralisation du champ cognitif scientifique et une visée uniformisatrice des modes de vie et des conditions d'existence par le biais de la diversification des modalités de déploiement de ces modes et conditions d'existence, une intégration des activités économiques locales, régionales et nationales à l'économie mondiale, une mise en place d'un espace mondial de régulation politico-économique, et enfin, une exploitation de tous les écosystèmes de la planète. Il est devenu presque impossible, pour les populations de la Terre, de rester en marge du moteur modernisateur. Le discours de Truman de 1949 rend compte de cette volonté :

*[...] il nous faut lancer un nouveau programme qui soit audacieux et qui mette les avantages de notre avance scientifique et de notre progrès industriel au service de l'amélioration et de la croissance des régions sous-développées. Plus de la moitié des gens de ce monde vivent dans des conditions voisines de la misère. Leur*

---

<sup>2</sup> Nous avons fait ressortir des éléments dans certaines citations de la présente annexe en les mettant en caractères gras.

*nourriture est insatisfaisante. Ils sont victimes de maladies. Leur vie économique est primitive et stationnaire. Leur pauvreté constitue un handicap et une menace, tant pour eux que pour les régions les plus prospères. Pour la première fois de l'histoire, l'humanité détient les connaissances techniques et pratiques susceptibles de soulager la souffrance de ces gens... Une production plus grande est la clef de la prospérité et de la paix. Et la clef d'une plus grande production, c'est une mise en œuvre plus large et plus vigoureuse du savoir scientifique et technique moderne... Ce n'est qu'en aidant ses membres les plus défavorisés à s'aider eux-mêmes que la famille humaine pourra réaliser la vie décente et satisfaisante à laquelle chacun a droit. Seule la démocratie peut fournir la force vivifiante qui permettra de triompher non seulement de leurs oppresseurs mais aussi de leurs ennemis de toujours : la faim, la misère et le désespoir.* (Point IV du discours d'investiture du président américain Truman le 20 janvier 1949, repéré à : [http://ktche.ouvaton.org/spip/article.php3?id\\_article=675](http://ktche.ouvaton.org/spip/article.php3?id_article=675))

Pas étonnant que le paradigme de la modernité ait permis un réenchantement du monde. Un réenchantement qui proposait à l'ensemble des populations de la planète l'utopie réaliste d'une recherche perpétuelle d'un « vivre mieux » aux limites insatiables, aux frontières en continuelle expansion.

*La croissance économique est [devenue] la religion du monde moderne. Elle est l'élixir qui apaise les conflits, la promesse du progrès indéfini. Elle offre une solution au drame ordinaire de la vie humaine qui est de vouloir ce qu'on n'a pas.* (Cohen, 2015, p. 11)

*Aujourd'hui la question est devenue : nos vies seront-elles tristes et rugueuses si la promesse du progrès matériel nous est enlevée?* (Ibid., p. 12)

Non seulement un réenchantement a-t-il été observé, mais il s'est traduit pas des progrès réels.

*Le quart de siècle écoulé a vu le monde changer, et le paysage du développement avec lui. De nouveaux pays sont apparus et notre planète accueille aujourd'hui plus de 7 milliards de personnes, dont une sur quatre est jeune. Le scénario géopolitique a lui aussi changé: les pays en développement sont en train de devenir une force économique majeure et une grande puissance politique. La mondialisation a intégré les populations, les marchés et le travail; la révolution numérique a transformé les vies humaines. Le développement humain a fait d'impressionnants progrès en 25 ans. Nous vivons aujourd'hui plus longtemps, plus d'enfants sont scolarisés et plus de personnes ont accès à des services sociaux de base.* (Programme des Nations Unies pour le développement, 2016, p. 1)

Somme toute, cette promesse de « vivre mieux » par le biais de la modernisation des sociétés demeure un chantier ouvert où les bénéfices sont relativement modestes pour les pays les moins développés et où les disparités croissent au sein des pays les plus avancés. La mondialisation, en tant que processus de déploiement de la modernité capitaliste, rend compte de formes différenciées de recomposition des inégalités sociales et démontre l'importance des modalités de régulation de l'État dans la capacité d'en atténuer les effets négatifs.

*Within countries, income inequality increases as a consequence of globalization. The income gains resulting from globalization tend to go primarily to the top of the national income distributions and in many countries do not significantly affect incomes of the poor. We find these adverse distributional effects to be particularly pronounced in the most integrated economies and also find some evidence of a poverty reducing effect of globalization in developing countries. **The findings also point to the important role played by***

***domestic policies such as taxes and transfers, and government investments in education that raise skill levels, for realizing more inclusive gains from globalization.*** (Lang et Tavares, 2018, p. 38)

Cette démonstration de l'importance de mesures régulatrices émanant de la sphère institutionnelle politique nationale tient aussi pour le bien-être des populations à l'échelle d'espaces continentaux tels que l'Europe.

*Indeed, just as the EU is under threat from the backlash against globalisation, it can provide a way to manage globalisation. This is, after all, not the first time that globalisation has been on trial: the period between the First and Second World Wars showed that unregulated global markets are liable to descend into protectionism and nationalism. **The lesson here is that cross-border integration is only sustainable if it is regulated and organised by institutions that safeguard the stability of the economic and financial system, ensure a level playing field, settle disputes and contribute to solidarity among members.** This is what the EU gives to the people of Europe: a way of sustaining an open international order while also bending its outcomes to their will.* (Cœuré, 2018, p.1)

Si de bonnes et d'adéquates modalités de régulation ne sont pas mises en place, si des changements ne sont pas réalisés en matière de réduction de nos attentes culturelles vis-à-vis ce que le « bien vivre » signifie au plan de la production et de la consommation de biens et de services, non seulement persisteront des privations, mais aussi le type de développement promu continuera de générer des fractures sociales et territoriales, des nouvelles inégalités, et des nouveaux problèmes. Pensons simplement à la question écologique :

*Pourtant, en dépit de ces progrès remarquables, le monde reste confronté à de nombreux problèmes complexes de développement. Certains persistent (les privations), d'autres s'aggravent (les inégalités), d'autres encore surgissent (l'extrémisme violent). Certains sont mondiaux (les inégalités entre les hommes et les femmes), d'autres régionaux (les pénuries d'eau), d'autres encore sont locaux (les catastrophes naturelles). La plupart se renforcent mutuellement : les changements climatiques compromettent la sécurité alimentaire, l'urbanisation rapide marginalise les pauvres des villes. Quelle que soit leur portée, ces défis ont une incidence négative sur le bien-être des populations. (Ibid., p. 3)*

## **La modernisation : une épistémè dominante**

Selon Boaventura de Sousa Santos (2016), le paradigme de la modernité est partagé en deux entités en opposition et rend compte d'un mode opératoire spécifique. Il écrit :

*Le paradigme de la modernité possède deux formes principales de connaissance : la connaissance-émancipation et la connaissance-régulation [nous retrouvons ici l'idée de dualisme entre classes dominantes et dominées chez Touraine]. La connaissance-émancipation serait la trajectoire entre l'état d'ignorance – ici appelé l'état de colonialisme – et l'état de savoir – ici appelé l'état de solidarité. De son côté, la connaissance-régulation serait aussi une trajectoire entre l'état d'ignorance – ici appelé le chaos – et l'état de savoir – ici appelé l'ordre. Si le premier modèle de connaissance développe un chemin dont le départ serait le colonialisme et dont le but serait la solidarité, le second développerait un chemin dont le point de départ serait le chaos et la fin serait l'ordre. Selon les termes du paradigme, le lien mutuel entre les piliers de la connaissance s'équilibre l'une l'autre de manière dynamique [à l'image de l'équilibre optimal de Pareto]. Cela signifie que le pouvoir de savoir de l'ordre nourrit le pouvoir de savoir de la solidarité, et vice*

*versa. La connaissance-émancipation tire sa dynamique des excès de l'ordre, tandis que la connaissance-régulation tire sa dynamique des excès de la solidarité. (Santos, 2016, p. 202-203)*

Le *modus operandi* de l'épistémè moderne aurait dû engendrer un effacement du colonialisme et garantir une quasi-réduction de l'état de chaos. En aurait découlé une forme utopique réaliste de l'évolution des formations culturelles humaines où les avancées cognitives assureraient un développement de l'ordre dans le solidarisme et une actualisation du solidarisme dans l'ordre. Tel ne fut pas le cas, indique Santos. Une rupture historique s'est produite.

*Ce paradigme social et épistémologique a pourtant été victime d'un accident historique. Il s'est produit quelque chose qui ne peut être considéré que rétrospectivement comme inscrit dans une nécessité révolutionnaire. À partir du XIX<sup>e</sup> siècle, les possibilités de mise en œuvre du paradigme de la modernité ont été réduites à celles rendues disponibles par le capitalisme mondial. Cet accident [les analyses depuis Marx, (par exemple, Wallerstein, Beaud) montrent bien en quoi il ne s'agit pas d'un accident, mais bien d'une construction sociale initiée à partir de l'espace européen occidental] a provoqué une énorme turbulence entre la régulation et l'émancipation sociale par la régulation sociale. De complément de la régulation sociale, l'émancipation sociale a provoqué une double crise de régulation et de l'émancipation, chacune se nourrissant de l'autre. C'est la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui. Sur le plan épistémologique, ce processus historique a conduit à la primauté totale de la connaissance-régulation sur la connaissance-émancipation: l'ordre est devenu la forme hégémonique de savoir et le chaos est devenu la forme hégémonique de l'ignorance. Ce déséquilibre en faveur de la connaissance-régulation a permis à cette dernière de recodifier dans des termes propres à elle-même la connaissance-émancipation. (Ibid., p. 203-204)*

Somme toute, Santos entrevoit la possibilité d'une reconfiguration du paradigme moderne.

*Pour sortir de cette situation dans un contexte de transition paradigmatique, on doit réévaluer la connaissance-émancipation, en lui donnant la primauté sur la connaissance-régulation. Cela implique, d'une part, de transformer la solidarité en une forme hégémonique de savoir, et, d'autre part, d'accepter un certain degré de chaos comme conséquence de la négligence relative de la connaissance-régulation. (Santos, 2016, p. 203)*

Le nouveau paradigme, fondé sur le « solidarisme » devra apporter des réponses claires aux exigences exprimées par les acteurs sociaux en quête d'émancipation et d'équité, lesquels acteurs collectifs exigent plus de justice sociale et plus de justice environnementale.

*[...] il n'existe pas de justice sociale mondiale sans justice cognitive mondiale; c'est-à-dire qu'il doit y avoir de l'équité entre différentes façons de connaître et différents types de savoir. Cette thèse a été couplée à deux autres arguments; premièrement, la compréhension du monde va bien au-delà de la compréhension occidentale du monde; deuxièmement, les transformations émancipatoires dans ce monde peuvent suivre des grammaires et des scénarios autres que ceux développés par la théorie critique occidentalocentrique, et cette diversité doit être valorisée. L'idée de justice cognitive indique une demande radicale de justice sociale, au-delà des critères dominants grâce auxquels nous définissons la justice sociale et combattons l'injustice sociale. Cela implique donc d'aller vers la racine de ces critères afin de s'interroger non seulement sur leurs déterminations sociopolitiques, mais également sur leurs présuppositions culturelles, épistémologiques et même ontologiques. Ces demandes entrent aujourd'hui avec force dans les agendas de résistance et les politiques alternatives dans*

*tout le Sud mondial anti-impérial, et leur voix se fait entendre de plus en plus dans le Nord mondial. (Ibid., p. 346-347)*

Comment opérer la « transformation paradigmatique » proposée par Santos? Santos ne présente pas de solutions tangibles. Tout au plus, il introduit deux avenues de travail (présentées dans les annexes, p. 354 à 379) sous la forme de manifestes à utiliser comme guides à l'action :

- un premier, dédié aux intellectuels militants ;
- un deuxième, s'inspirant de l'approche de peuples autochtones de l'Amérique latine, sous la forme du bien vivre ensemble, du *buen vivir*. Nous y reviendrons.

## 1.2 L'économie : le moteur du développement sociétal, mais un moteur partie prenante d'un tout intégré

Au passage du 21<sup>e</sup> siècle, le pari proposé par le Président Truman d'intégrer le « tiers- monde » au premier monde est en voie d'achèvement. Il ne s'agit pas d'une intégration totalement réussie. S'il s'avère que, politiquement et économiquement parlant, tous les territoires de la planète – à l'exception de l'Antarctique – sont présentement régis par la souveraineté d'un État-nation et sont dotés d'une économie de marché, il est tout aussi vrai que cette intégration au modèle de la modernité se traduit par des intégrations à vitesse, en profondeur et en intensité variables. Certes, l'enjeu n'est plus celui de la modernisation des populations de la planète. Il tient plutôt à finaliser cette intégration en assurant une industrialisation complétée ou achevée de leur économie et de leur encastrement dans l'économie mondiale. Voici comment une équipe de l'OCDE résume, au passage du 21<sup>e</sup> siècle, la voie des transitions en cours :

*Dans un processus parallèle d'évolution, il se peut qu'au XXI<sup>e</sup> siècle on assiste à une double transition vers des marchés intégrés au plan mondial et de nouveaux systèmes socioéconomiques, certaines parties du monde se convertissant au capitalisme industriel tandis que d'autres passent à une économie et à une société du savoir. (Stevens, Miller et Michalski, 2001, p. 16)*

La lecture prospectiviste proposée dans ce rapport est relativement positive et laisse entendre, qu'à relativement long terme, une unification économique et culturelle mondiale s'opérera sous la forme d'une économie industrielle généralisée aux pays du Sud et une société du « savoir » achevée au sein des pays du Nord. Si cette uniformisation advenait, indiquent Stevens, Meller et Michalski, développement et progrès en arriveraient à être également répartis entre tous et toutes et les retombées seraient positives pour l'ensemble de la population humaine.

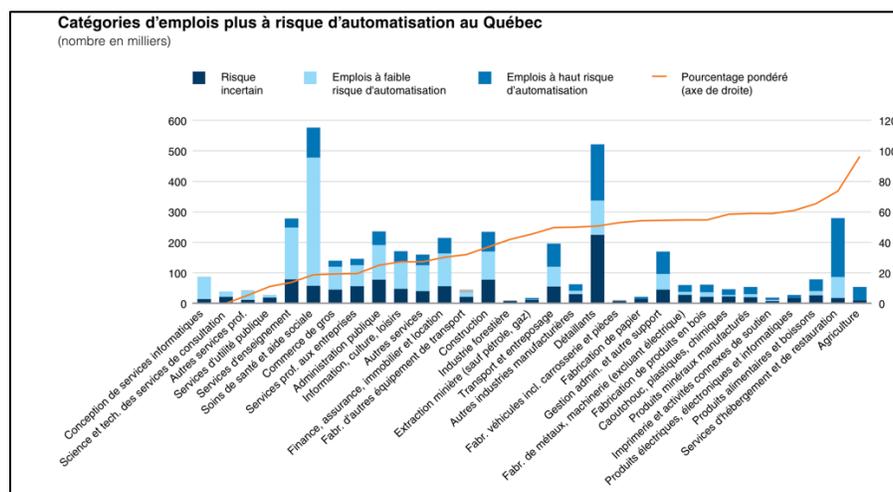
*D'un point de vue technologique et économique, le monde se trouve au seuil d'une période de prospérité mondiale qui pourrait se révéler exceptionnelle **si l'on parvient à jeter les fondements sociaux voulus**. Pour que cette promesse devienne réalité et que les risques de retombées négatives soient réduits, il faudra probablement s'atteler à la réalisation de trois objectifs fondamentaux. Le premier objectif – qui est examiné en détail dans le premier ouvrage de la présente série (*Les technologies du XXI<sup>e</sup> siècle – Promesses et périls d'un futur dynamique*) – est **de faire en sorte que les nouveaux outils et produits issus des dernières avancées de la science s'adressent à une large fraction de la population mondiale et lui soient accessibles**. Le second objectif, qui a été analysé dans le deuxième ouvrage de la série (*L'économie mondiale de demain : vers un essor durable ?*), consiste à **encourager la mise en place d'une économie et d'une sociétés mondiales fondées sur***

*le savoir, capables de susciter une longue période d'expansion – pendant laquelle la création de richesse serait plus rapide qu'elle ne l'a été par le passé. Le troisième objectif et enjeu majeur, qui a été clairement mis en relief dans le présent ouvrage, consiste à améliorer la capacité des sociétés à promouvoir le changement tout en montrant suffisamment de cohésion pour réduire au minimum les conflits et les incertitudes.* (Ibid., p. 23)

Quinze années plus tard, nous observons une réalité quelque peu différente. Premièrement, la généralisation des processus d'industrialisation, pour le Sud, et d'économie du savoir, pour le Nord, n'est pas aussi campée géographiquement qu'il était envisagé. Au contraire, si l'industrialisation a gagné effectivement toutes les parties du monde, nous assistons aussi au déploiement élargi d'une tertiarisation des activités économiques. L'Inde et la Chine représentent un bel exemple d'un développement économique à vitesse variable prenant place sur leur territoire où tradition et modernité se conjuguent dans un présent partagé entre :

- le maintien d'un secteur agricole prémoderne, partiellement ou fortement modernisé<sup>3</sup> ;
- le développement d'activités industrielles novatrices<sup>4</sup> ;
- l'expansion d'activités tertiaires propres à une économie du savoir (par exemple, centres d'appel, robotisation, nouvelles technologies de l'information, firmes d'ingénierie et services privés de santé de haute qualité).

Figure 1 : Catégories d'emplois à risque d'automatisation au Québec



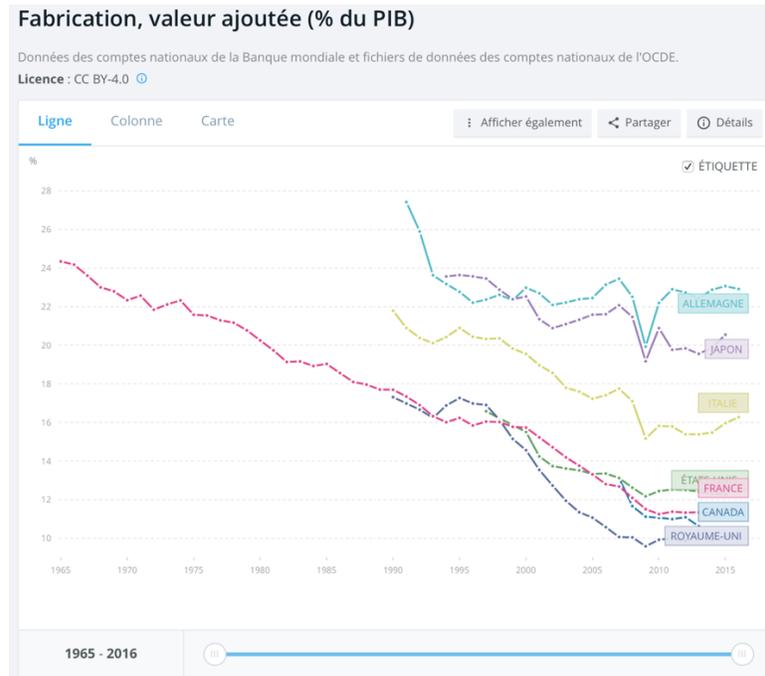
Source; Noël, 2017, p. 14

Deuxièmement, non seulement des pays du Sud empruntent la voie de l'économie du savoir, mais, de façon concomitante, des pays du Nord renouent avec l'industrialisation, et ce, autour d'activités de fabrication à moyenne ou forte valeur ajoutée. Le tout en raison des avancées technologiques qui permettent une réduction de la main-d'œuvre dédiée aux opérations répétitives et laborieuses tout en garantissant une élévation de la productivité.

<sup>3</sup> Pour la Chine, voir : [http://french.xinhuanet.com/2017-12/15/c\\_136829138.htm](http://french.xinhuanet.com/2017-12/15/c_136829138.htm).

<sup>4</sup> Sur l'importance de l'innovation pour appuyer le développement en Chine, voir : <https://www.ledroit.com/opinions/votre-opinion/la-chine-dragon-de-linnovation-c14355c7ae961a0ad13b96cdd79f58fb> ; et, <http://www.international.gc.ca/economist-economiste/analysis-analyse/brief-precis/brief-precis-08.aspx?lang=fra>.

Figure 2 : Valeur ajoutée, secteur de la fabrication



Source; site de la Banque mondiale, consulté le 2 avril 2018 (<https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NV.IND.MANF.ZS?locations=CA-US-GB-FR-DE-JP-IT>)

La renaissance d'activités manufacturières au Nord est rendue nécessaire par la réduction de la population active et possible du fait des avancées réalisées à l'aide des technologies numériques et des nouvelles technologies fondées sur l'intelligence artificielle.

*Un million de travailleurs auront pris leur retraite entre 2015 et 2024 au Québec, tandis qu'il y aura 140 000 travailleurs de moins pour 630 000 retraités de plus en 2030. Sans effort supplémentaire pour atténuer ces risques démographiques et pour augmenter la productivité, le PIB potentiel du Québec baissera de 0,7 % ou 1 %. En même temps, deux phénomènes externes au Québec influenceront le portrait de la main-d'œuvre : l'automatisation et la robotisation, ainsi que les nouveaux modèles d'affaires. Aucun secteur d'activité économique ou organisation n'est à l'abri de ces phénomènes qui toucheront beaucoup de professions.* (Institut du Québec, 2018, repéré à : <https://www.conferenceboard.ca/press/newsrelease/2018/01/22/automatisation-et-robotisation-pour-repondre-%C3%A0-la-rarete-de-la-main-d-%C5%93uvre-au-qu%C3%A9bec>)

Si nous portons un regard sur l'économie canadienne, le défi de voir le secteur manufacturier reprendre de sa capacité à produire de la valeur ajoutée reste entier. Ce n'est pas le cas pour les autres grands secteurs de cette économie.

Tableau 1 : Répartition de l'activité économique par secteur au Canada

Le Canada dispose de six secteurs puissants : les énergies renouvelables (principalement l'éolien), les forêts, l'hydrogène et piles à combustible, les mines, les métaux et minéraux, la pêche, le pétrole et le gaz. En 2017, le secteur manufacturier représentait 28,1% du PIB et employait 19,8% de la main d'œuvre.

Répartition de l'activité économique par secteur	Agriculture	Industrie	Services
<b>Emploi par secteur</b> (en % de l'emploi total)	2,1	19,5	78,4
<b>Valeur ajoutée</b> (en % du PIB)	1,8	28,8	69,3
<b>Valeur ajoutée</b> (croissance annuelle en %)	4,3	-1,1	2,2

Source : Banque Mondiale, Dernières données disponibles.

Source: <https://www.tradesolutions.bnpparibas.com/fr/explorer/canada/apprehender-le-contexte-economique>

Au plan de la configuration socioéconomique, nous sommes en voie de franchir un point de bascule qui affectera toutes les sociétés: celui de la quatrième révolution industrielle. Cette révolution en cours est alimentée par un processus de plus en plus rapide d'informatisation, de mathématisation (algorithmes) et de cybernétisation des activités productives et de consommation (Schwab, 2017).

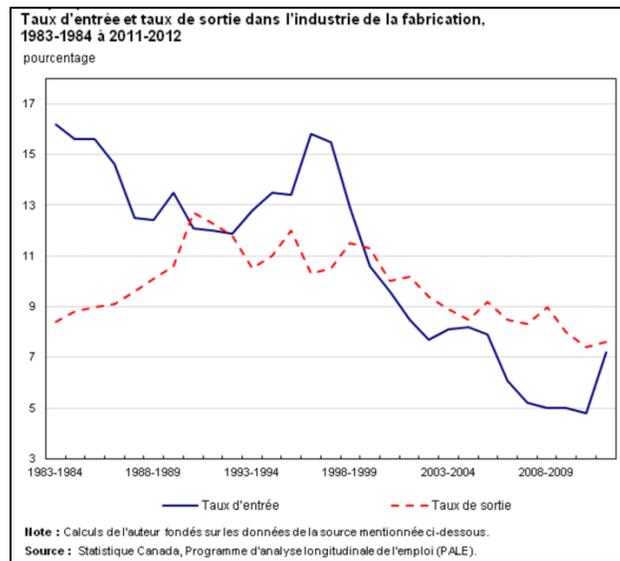
*Le Centre de recherche du Forum économique mondial « a mené une enquête auprès des 15 premières économies mondiales, dont la France, ces pays couvrant au total environ 65 % de la main-d'œuvre mondiale. L'enquête, intitulée The Future of Jobs, fait apparaître que la robotisation croissante, mais plus globalement l'intelligence artificielle et l'automatisation, auront un impact très négatif sur les marchés du travail. Le nombre d'emplois perdus à travers l'automatisation ou la désintermédiation pourrait atteindre 7,1 millions, surtout chez les cols blancs (travail de bureau) et les tâches administratives, estime l'étude. Ces pertes seront partiellement compensées par la création de 2,1 millions d'emplois nouveaux, principalement dans les domaines spécialisés, tels l'informatique, les mathématiques et l'ingénierie. Au total c'est donc la disparition nette de 5 millions de postes de travail liée à ce que le Forum de Davos appelle « la quatrième révolution industrielle ». (Robin, 2016<sup>5</sup>)*

*« Cette nouvelle révolution industrielle aura un impact énorme sur le marché du travail. Cela ne va pas tuer tout le travail, mais certains jobs, notamment ceux qui sont dans le domaine de l'intermédiation. Par exemple, nous aurons beaucoup de pertes d'emplois dans le secteur administratif, les employés de bureau du secteur bancaire et de l'administration en général. Tous ces travaux intellectuels, mais répétitifs peuvent être remplacés par la robotisation des processus de travail. » (Entretien avec Klaus Schwab, repéré à: <https://www.letemps.ch/economie/2016/01/08/klaus-schwab-quatrieme-revolution-industrielle-bouleverse-societe-fondements>)*

Nombre d'acteurs font la promotion de cette avenue de développement socioéconomique. Une partie du monde des affaires et de la classe politique le fait afin (1) de rapatrier un nombre important des emplois qui ont été délocalisés dans les pays du Sud, et (2) de contrer la baisse de productivité de nombre de secteurs des économies du Nord. La Politique québécoise sur l'innovation de 2017 s'inscrit dans cette direction, comme l'a fait dernièrement le gouvernement Trudeau dans la présentation du budget 2017. Il y ciblait l'innovation technologique de pointe comme fer de lance du redressement et du repositionnement de l'économie canadienne.

<sup>5</sup> <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/01/18/20002-20160118ARTFIG00157-robots-et-nouvelles-technologies-feront-perdre-5-millions-d-emplois-d-ici-a-2020.php>.

Figure 3 : Taux d'entrée et taux de sortie dans l'industrie de la fabrication



Source : <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-626-x/11-626-x2014038-fra.htm>.

D'autres acteurs – dont les mouvements sociaux, anciens et nouveaux – restent relativement passifs et sont actuellement peu ou pas engagés dans le débat entourant la définition des modalités régulatrices en appui à la venue de la quatrième révolution industrielle. Cette quatrième révolution, comme les précédentes, générera :

- un nouveau régime d'accumulation et d'enrichissement ;
- une ingénierie institutionnelle renforcée de prédation et de transformation des ressources naturelles.

Ce faisant, elle mettra en scène :

- un nouveau régime d'appauvrissement et reproduira l'ampleur des inégalités sociales si rien n'est fait pour contrer une tendance qui paraît inéluctable ;
- des modalités de compensation pour atténuer les effets du nouveau mode de production des activités sociétales sur l'environnement.

Rendant compte de cet enjeu, ainsi s'exprimait Carolyn Wilkins, première sous-gouverneur de la Banque du Canada, en avril 2017 devant des membres de la Chambre de commerce de Toronto.

*Mon exposé porte sur trois points principaux.*

1. *L'avenir ne réserve pas des emplois que pour les machines, il en réserve aussi pour les personnes. L'innovation est toujours un processus de destruction créatrice. Elle fait disparaître certains emplois, mais elle en crée aussi un nombre plus grand avec le temps. Nous avons vu ce processus à l'œuvre tout au long de l'histoire moderne.*
2. *Ce qui va changer, c'est le type de travailleurs qui seront recherchés. Nous aurons besoin de personnes avec des compétences techniques hautement spécialisées pour programmer et réparer les composantes technologiques. Nous aurons aussi besoin de travailleurs pour accomplir des tâches qu'une machine ne sera peut-être jamais capable de reproduire parce qu'elles nécessitent de la créativité, de l'intuition, de l'inspiration ou simplement une intervention humaine.*
3. *Le Canada doit épouser les nouvelles technologies et en tirer avantage, mais il doit aussi gérer sans attendre leurs répercussions les plus néfastes. Il est important d'adopter des politiques en vue de faciliter une transition*

*qui pourrait s'avérer difficile pour les entreprises et les travailleurs. Il est également essentiel de nous doter de politiques pour faire face à une possible amplification des inégalités de revenus et, dans certains cas, à un accroissement potentiel du pouvoir de marché.*  
(Wilkins, 2017, p. 2)

En matière politique et éthique se posent donc les questions suivantes.

- Quels seront les impacts culturels, sociaux et environnementaux de la quatrième révolution industrielle sur le cadrage civilisationnel mondial ?
- Quelles fractures sociales, territoriales et environnementales seront engendrées par cette révolution ?
- Quel sera le régime d'appauvrissement qui se greffera au nouveau régime d'enrichissement ?
- Quelles seront les implications institutionnelles requises par cette révolution industrielle sur les plans géopolitique, sociodémographique, culturel et socioéconomique ?

À trop regarder dans le rétroviseur pour atténuer les effets négatifs de la troisième révolution industrielle, les acteurs sociaux critiques appartenant à l'univers des mouvements sociaux (anciens – nouveaux – du citoyennisme), de l'écosystème du développement social et de l'action philanthropique sont amenés – malgré eux et en raison du poids représenté par les réponses immédiates à apporter à des situations d'urgences sociales –, à développer un point aveugle dans leur champ de vision par rapport aux problèmes que nous réserve le proche avenir.

Dans les faits, une partie des causes de ces problèmes se trouve présentement sur les planches à dessin de nombreuses firmes, de centres de recherche et d'entreprises en tant qu'innovations à mettre en place sans que les impacts globaux de ces innovations, de ces nouvelles propositions soient nécessairement bien évalués ou fassent l'objet de débats sur la portée qu'elles auront au plan social.

À titre indicatif de telles lectures, en 2013, la firme KPMG identifiait neuf mégatendances qui vont marquer l'économie mondiale et son environnement physique.

1. Croissance de la population âgée en raison de l'augmentation de l'espérance de vie et baisse des taux de natalité.
2. Montée en importance de l'individualisation en raison de l'élévation du capital culturel des populations et des progrès technologiques.
3. Tournant en cours vers des technologies habilitantes afin de contrer les cyberattaques et le piratage informatique.
4. Renforcement à prévoir des conventions économiques à l'échelle internationale.
5. L'enjeu des dettes publiques, si celles-ci continuent de croître, aura un impact certain sur la capacité des gouvernements de fournir des services publics et, nous pourrions ajouter, des services publics de qualité.
6. Les rattrapages économiques à l'échelle internationale, et plus particulièrement des économies émergentes, auront une importance sur la cartographie des pouvoirs politiques sur la scène internationale.
7. Les législateurs devront trouver les politiques adéquates pour agir efficacement sur les impacts négatifs des émissions de gaz à effet de serre sur l'environnement.

8. L'enjeu d'une gestion durable des ressources deviendra de plus en plus central.
9. L'impact de la croissance de la population et de son urbanisation exercera des pressions importantes sur les infrastructures et les ressources mobilisées par les espaces urbains.

Face à ces mégatendances, la présidente-fondatrice d'Umalia<sup>6</sup>, Lucie Bourgeois, voit dans la mobilisation de l'ensemble des acteurs – l'État et le monde affaires ! – un incontournable pour relever les défis posés par ces grandes tendances.

*Ces mégatendances illustrent à quelle vitesse notre monde complexe change. Notre interconnexion signifie que les problèmes doivent être traités de manière systémique, plutôt que de relever un défi à la fois. Il est également évident que les gouvernements ne peuvent résoudre tous les problèmes par eux-mêmes. Ils ont besoin de la contribution et de la participation de tous - et le secteur privé est le premier contributeur potentiel, compte tenu de ses ressources financières, de sa vaste innovation, de sa capacité de mettre à l'échelle et de reproduire, ainsi que de son unique capacité à favoriser la croissance économique. Le secteur privé doit non seulement être en mesure de contribuer et de participer, mais il doit également atténuer, influencer et tirer parti de ces mégatendances mondiales pour accroître l'innovation, la différenciation et la compétitivité. Il doit aussi s'impliquer car il a besoin des communautés saines et prospères pour devenir des consommateurs passionnés et des employés engagés.* (Bourgeois, [https://www.umalia.ca/stimulus/stimulus\\_spring\\_2018\\_fre.html#story0](https://www.umalia.ca/stimulus/stimulus_spring_2018_fre.html#story0))

Dans la perspective d'une mobilisation du monde des affaires, les nouvelles avenues de production de biens ou de services représentent des créneaux porteurs pour les nouvelles générations d'entrepreneurs des pays du Nord, lesquelles générations sont de plus en plus rapidement suivies dans leur évolution par les nouvelles cohortes d'entrepreneurs du Sud.

Concrètement, nous observons déjà l'apparition de nouveaux modèles d'entreprise (par exemple, économie du partage, économie collaborative).

*Qu'ils soient du type « économie partagée » ou « économie nouvelle », nous serons témoins de deux formes d'impact :*

- *l'élimination d'entreprises établies de longue date (extinction) par la désintermédiation et donc l'arrivée de nouveaux acteurs économiques locaux ou étrangers la propulsant ;*
- *l'émergence de nouvelles activités commerciales induites par l'automatisation.* (Noël, 2017, p. 20)

L'horizon socioéconomique actuel se présente de façon différente de celui prédit par certains économistes prospectivistes de la fin des années 1990. Il se déploie de façon paradoxale. D'une part, des opportunités effectives se présentent en matière de renouvellement des modalités de gestion de la croissance. D'autre part, des zones de turbulence sociale non anticipées apparaissent en lien avec les avancées économiques en cours.

---

<sup>6</sup> Umalia est une entreprise de consultants spécialisée dans la gestion stratégique du changement : *Umalia est née de notre conviction que la recherche du profit et celle du bien commun sont compatibles et que l'engagement des entreprises grandit avec les résultats, créant ainsi un cercle vertueux.* ([http://umalia.ca/fr/nos\\_convictions.php](http://umalia.ca/fr/nos_convictions.php)).

Ces turbulences, en raison de leurs caractéristiques sociales (nouvelles formes de pauvreté) ou culturelles (nouveaux modes de vie), sont généralement prises en charge par les secteurs institutionnels voués au développement social, c'est-à-dire, par des agences étatiques et par des organisations de la société civile, ou encore par des sociétés hybrides misant sur des investissements à impact social.

*L'avenir nous le confirmera, mais la période d'adaptation des organisations et de leurs salariés pourrait être trop courte pour certains ou pas assez rapide pour les organisations en pénurie de travailleurs. Demeure un curieux paradoxe : les promoteurs des nouvelles entreprises et technologies pourraient quant à eux ne pas trouver suffisamment de main-d'œuvre spécialisée et connaître des imprévus d'exécution [...]. Toutefois, si les automates en venaient à prendre la place des travailleurs spécialisés (rares ou trop chers pour exécuter des tâches cognitives routinières ou non routinières), on pourrait craindre une période de stagnation économique au Québec, en raison de l'érosion du nombre de travailleurs les mieux payés (elle-même coïncidant avec l'augmentation du nombre de travailleurs sous-employés, inactifs, retraités ou chômeurs technologiques). (Ibid., 2017, p. 28-29)*

Des pressions sur les institutions découleront de ces turbulences, par exemple :

- pressions sur les systèmes d'éducation et de formation professionnelle : exigences en matière de redéfinition des programmes disciplinaires ou de formation ou encore d'adaptation des infrastructures existantes ;
- pressions sur les processus migratoires : exigences sur les profils appelés ou non à franchir les frontières. Seront demandées des ressources humaines aux profils partagés entre une basse, une moyenne et une haute qualification, devant intégrer rapidement le marché du travail sans nécessairement bénéficier de tous les avantages de la citoyenneté du pays d'accueil ;
- pressions sur les systèmes de santé et de services sociaux : pour gérer, d'une part les impacts des processus de déqualification de la main-d'œuvre et les périodes, plus ou moins longues de déconnexion du marché du travail ou d'insertion dans le non-travail (*via* des mesures providentielles de revenu social garanti), et pour assurer des services de qualité à une population âgée qui demeurera importante ;
- pressions sur le réseau des organisations de la société civile et particulièrement sur les organisations communautaires qui offrent des « services » adaptés, ces organisations devront s'adapter rapidement aux nouveaux besoins de la population ;
- pressions sur le système politique qui devra porter attention à la possibilité d'une montée en importance du populisme
- 

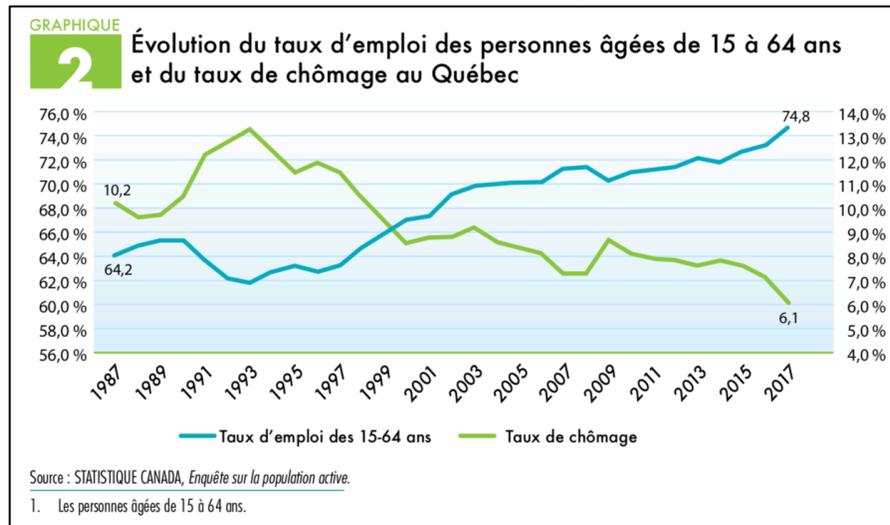
### 1.2.1 La situation québécoise

Au fil des vingt dernières années, le Québec a perdu un nombre très important d'emplois. Somme toute, le nombre d'emplois créés compense positivement pour les emplois perdus.

Cette situation de pertes et de gains a engendré une transformation significative du marché du travail. Les emplois créés présentent des caractéristiques légèrement différentes de ceux qui étaient créés à la fin des années 1970 :

- d'une part, ils sont plus exigeants en matière de formation professionnelle ou de compétences cognitives (des exigences plus élevées en matière de formation professionnelle, tant collégiales qu'universitaires) ;
- d'autre part, pour la main-d'œuvre en recherche d'emploi, ils paraissent moins attrayants, mal adaptés à leur situation ou peu valorisants en matière de localisation, de conditions de travail ou de profil de métier recherché. Il s'ensuit un processus élevé de sélection des demandeurs d'emploi qui, en situation de pénurie de main-d'œuvre et de situation de plein emploi, peuvent délaissier des emplois jugés moins intéressants pour eux.

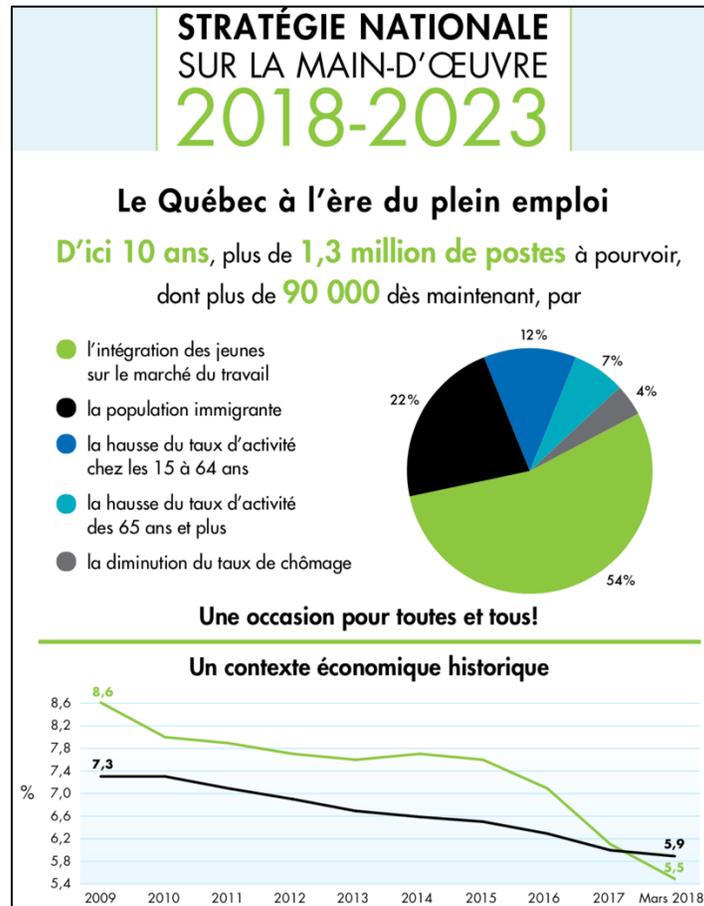
Figure 4 : Évolution du taux d'emploi et du taux de chômage au Québec (1987 à 2017)



Source : ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2018, p. 11

Il s'ensuit une reconfiguration du défi que représente l'insertion en emploi. La nouvelle situation diffère de façon significative de la situation rencontrée dans les années 1970 et 1980. Les taux de chômage et le nombre de personnes bénéficiaires de l'aide sociale étaient très élevés (chômage avoisinant les 10 à 15 %, et environ 15 % de personnes bénéficiaires de l'aide sociale). Face aux importantes pertes d'emplois, il s'agissait d'adapter la main-d'œuvre déqualifiée, ou encore, les acteurs socioéconomiques misaient sur des stratégies de développement sectoriel, de développement local ou de développement économique communautaire afin de régénérer le bassin d'emplois disparus ou renouveler le bassin d'entreprises privées, sociales ou collectives.

Figure 5 : Stratégie nationale sur la main-d'œuvre (2018 à 2023)



Source : ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2018b, p. 1

Aujourd'hui, le défi du plein-emploi, avec un taux de chômage d'environ 5 % et d'aide sociale d'environ 6 %, est presque chose accomplie. Le défi se présente désormais sous la forme d'un bon arrimage à établir entre les profils, les attentes et les exigences des personnes en demande d'emplois et l'offre d'emplois proposée par des entreprises pour des travailleurs qualifiés, compétents, autonomes, flexibles, mobiles et relativement peu revendicateurs en matière de conditions de travail.

Le défi actuel, tel que présenté dans la Stratégie nationale sur la main-d'œuvre (2018-2023) du gouvernement Couillard se présente de la façon suivante :

- Il s'agit d'élever le taux d'activité des populations plus éloignées du marché du travail et d'accélérer les processus de formation professionnelle. Certes, des actions sont réalisées afin d'augmenter les taux d'activité de certaines catégories de travailleurs. Par exemple, le taux d'activité des femmes est inférieur à celui des hommes, ce qui rend possible la mise en place d'actions positives afin de favoriser leur insertion au marché du travail.
- Il s'agit aussi d'assurer une meilleure intégration des personnes issues de l'immigration. Le taux de chômage de ces personnes est supérieur à celui des personnes dites de souche et leur taux d'activité est inférieur. Ce qui représente aussi une opportunité pour l'implantation d'actions positives en matière d'insertion à l'emploi, particulièrement pour les demandeurs d'emploi en situation d'immigration récente.
- Dans la même veine, il s'agit aussi de répondre aux besoins et aux demandes d'intégration associés ou portés par des personnes bénéficiaires de l'aide sociale (considérées aptes ou inaptes au travail).

- Enfin, il est possible de retarder l'âge d'entrée à la retraite, une mesure jugée positive ou négative selon la situation de la personne concernée.
- Parallèlement, une meilleure connaissance des besoins du marché du travail, des formations adaptées et des mesures d'aide aux entreprises pour l'intégration et la formation de travail sont envisagées.

Tableau 2 : Objectifs de la politique nationale sur la main-d'œuvre

Connaître et diffuser les besoins actuels et futurs du marché du travail	
1	Mettre en place une veille prospective du marché du travail
2	Améliorer la connaissance des besoins de main-d'œuvre au Québec et dans les régions
3	Créer un Carrefour de l'emploi et de la formation dans la nouvelle plateforme Web gouvernementale
4	Développer une vision concertée de la promotion et de la valorisation des métiers et des professions
5	Augmenter le recours à l'information sur le marché du travail (IMT) dans les activités d'orientation scolaire et professionnelle
6	Mettre en œuvre, sous forme de projets pilotes, des initiatives novatrices qui répondent aux enjeux du marché du travail régional
7	Déployer des agents et agents de concertation régionaux pour faire émerger des projets collectifs
Disposer de suffisamment de travailleuses et de travailleurs	
8	Mettre en place un système de déclaration d'intérêt pour la sélection des personnes immigrantes
9	Mettre en œuvre une nouvelle approche intégrée de prospection et d'attraction des travailleuses et travailleurs qualifiés
10	Faciliter l'accès des employeurs au recrutement international
11	Développer et mettre en œuvre une stratégie de rétention des travailleuses et travailleurs étrangers temporaires et une stratégie de rétention des étudiantes et étudiants étrangers
12	Favoriser l'intégration des nouveaux arrivants et des minorités visibles ou ethniques dans la fonction publique
13	Bonifier le soutien à l'embauche des personnes immigrantes
14	Réduire les contraintes à l'intégration des personnes immigrantes dans l'industrie de la construction
15	Favoriser l'apprentissage du français
16	Développer les compétences des agents et agents d'aide à l'emploi quant à la réalité des personnes immigrantes
17	Bonifier les crédits d'impôt pour encourager l'effort de travail
18	Initiative ciblée pour les travailleuses et travailleurs expérimentés (ICTE)
19	Favoriser l'intégration des personnes handicapées au marché du travail
20	Soutenir l'intégration et le maintien en emploi des membres des Premières Nations et des Inuits
21	Soutenir l'intégration des personnes judiciairisées au marché du travail
22	Augmenter la présence des femmes dans les emplois à prédominance masculine
23	Soutenir plus d'entreprises avec les services publics d'emploi
24	Offrir aux employeurs des séminaires de sensibilisation aux nouvelles conditions du marché du travail caractérisées par une situation de plein emploi et aux façons d'y faire face
Améliorer la flexibilité et l'agilité dans le développement des compétences	
25	Diplômer davantage d'étudiantes et d'étudiants dans le domaine des sciences et technologies et dans celui des soins infirmiers
26	Bonifier l'appui aux centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT)
27	Attirer une relève de talent et maintenir une expertise de haut niveau dans les emplois du secteur de la santé et des services sociaux
28	Compenser les frais de recrutement et d'installation des travailleuses et travailleurs qui s'implantent dans une autre région
29	Bonifier le Programme de déplacement des travailleuses et travailleurs agricoles afin de l'adapter aux nouveaux besoins des entreprises
Adapter les milieux de travail	
30	Réviser la gestion de l'offre de formation pour l'assouplir et l'adapter aux réalités des régions, particulièrement celles éloignées
31	Développer des projets d'apprentissage ou la mise en œuvre de compétences en milieu de travail et favoriser le développement de l'offre d'alternance travail-études
32	Élargir le Programme incitatif pour l'accueil de stagiaires
33	Bonifier le crédit d'impôt pour stage en milieu de travail
34	Améliorer la reconnaissance des acquis et des compétences
35	Ajouter des compétences de base dans les normes professionnelles
36	Accroître la fluidité des parcours de formation collégiale
37	Développer l'offre de formation continue au collégial et en formation professionnelle
38	Bonifier le Programme de formations de courte durée privilégiant les stages
39	Soutenir les travailleuses et travailleurs saisonniers
40	Soutenir les travailleuses et travailleurs du secteur de la culture
41	Développer les compétences numériques des travailleuses et travailleurs ainsi que des personnes en chômage
42	Soutenir la formation continue dans l'industrie des produits forestiers
43	Favoriser le développement des compétences de la main-d'œuvre du secteur public de la santé et des services sociaux
44	Développer l'offre de formation continue en ligne pour le secteur bioalimentaire
45	Favoriser la formation qualifiante des travailleuses et travailleurs en emploi dans les PME
46	Élaborer un guide de bonnes pratiques en entreprise en matière de qualité de vie au travail (QVT)
47	Favoriser l'activité physique en milieu de travail

Source : *Ibid*, p. 2

Malgré tous ces efforts, et même s'ils atteignaient un point optimal, les prévisions en matière de « demande » indiquent qu'il sera difficile de recruter en nombre suffisant les travailleurs requis pour assurer le bon développement des entreprises québécoises en croissance ou en situation de renouvellement de leur main-d'œuvre.

Cette situation de pénurie fait en sorte que le recours à des travailleurs étrangers est en augmentation dans plusieurs domaines. Nous observons, au Québec, comme au Canada, une pratique en progression visant à recruter des travailleurs provenant de l'étranger, et ce, dans des domaines :

- à faible niveau de qualification (travailleurs agricoles) ;
- à niveau moyen (le cas Olymel : 80 travailleurs étrangers embauchés en 2009 et 119 embauches sont prévues en 2018) ;
- ou à un niveau élevé de scolarisation/qualification (domaine de la santé, par exemple<sup>7</sup>).

Selon une analyse du Conference Board du Canada, l'augmentation du flux migratoire, dont l'immigration de type familiale vers le Canada, est devenue un impératif pour assurer une saine progression sociodémographique et le maintien d'une bonne croissance économique.

<sup>7</sup> Voir : <http://www.journaldemontreal.com/2017/06/23/quebec-veut-recruter-150-medecins-francais>. Sur l'immigration temporaire au Québec, voir : [http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Portraits\\_Immigration\\_Temporaire\\_2008\\_2013.pdf](http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Portraits_Immigration_Temporaire_2008_2013.pdf).

*A no-immigration world would result in weak economic growth and fiscal strain — a situation that would reduce the motivation for private investment. Productivity-enhancing investments would not fully compensate for the negative impacts of a shrinking workforce.*

*Increasing annual immigration to 1 per cent of Canada's population by the early 2030s, when we forecast that immigration will account for 100 per cent of population growth, would support modest labour force and economic growth.*

*Family class immigration has a role in supporting economic development and Canada has taken additional steps in recent years to ensure this class does not pose an undue economic burden. It is also important for Canada to boost the labour market outcomes of family class immigrants as it becomes more dependent on immigrants to support its economic growth. (El-Assal et Fields, 2018, p. i)*

Dès lors, le fait d'augmenter le nombre de familles immigrantes pose non seulement la question de l'insertion des « personnes actives » sur le marché du travail, mais aussi celle d'une bonne intégration sociale de ces personnes dans la société. Miser sur l'immigration fait en sorte que le portrait sociodémographique de demain sera très différent de celui d'aujourd'hui.

*D'ici 2036, selon les plus récentes données de Statistique Canada, 30 % de tous les résidents seront nés à l'étranger, 30 % auront pour langue maternelle une autre langue que le français ou l'anglais, et 20 % seront nés au Canada d'au moins un parent immigrant. Au cours des vingt prochaines années, le Canada deviendra un pays constitué d'importants centres urbains diversifiés comptant un nombre croissant de minorités visibles, de populations autochtones et de nouveaux arrivants.*  
(<http://communityfoundations.ca/fr/rapport-annuel-2016/>)

Le défi posé par la transformation du marché du travail doit composer avec le fait que l'expansion de la population active québécoise est fortement ralentie par la fin de l'ère du baby-boom. Cette baisse est faiblement compensée par l'arrivée d'immigrants. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les entreprises doivent plus que jamais compter sur l'immigration pour alimenter le flux nourricier de la population active.

D'où la pression d'accueillir des immigrants qui puissent à la fois combler le déficit démographique et répondre aux besoins généraux et spécifiques du nouveau marché du travail. En découle l'enjeu sociétal de faciliter l'intégration tant socioéconomique, sociopolitique que socioculturelle de ces personnes et de veiller à la diminution de l'écart présentement existant dans l'accès au marché du travail entre les travailleurs issus récemment de l'immigration et les autres groupes de travailleurs.

Toutefois, la situation de précarité des personnes immigrantes à leur arrivée au Québec fait en sorte qu'elles vont être surreprésentées dans la population bénéficiaire de mesures d'aide sociale.

Dès lors, la représentation culturelle des turbulences sociales s'est transformée. De tensions sociales découlant principalement des ratés du champ d'action de l'économie et caractérisées par de forts taux de chômage et

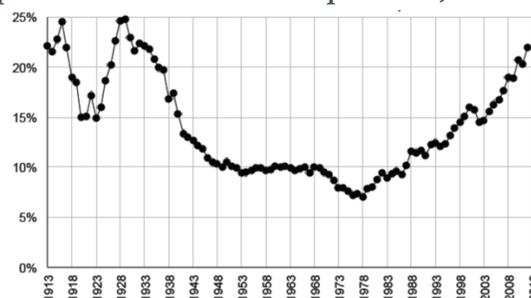
d'assistance sociale entre 1970 et le début des années 1990, nous sommes graduellement sortis de l'impasse économique pour passer, à la fin de la décennie 1990, à une situation de « déficit en matière de développement social ». La nature des problèmes s'est profondément modifiée. Il est maintenant question de :

- désaffiliation et d'affaiblissement des liens sociaux (l'exclusion socioéconomique, la marginalisation et l'isolement social) ;
- déficit d'intégration (débat autour de conflits interculturels, problèmes de racisme, permanence du sexisme et apparition d'une image identitaire nationale vagabonde) ;
- discordance prononcée observable entre les besoins sociaux portés par différents segments de la population et l'offre existante de services institutionnels et communautaires.

Parler de tensions sociales et non d'une « crise de développement social » ne signifie pas qu'il n'existe pas de problèmes importants en matière de développement économique ou encore qu'il n'existe pas un effet de « vase communicant » entre ces deux logiques de développement. En fait, le niveau de progrès social désiré actuellement par la population – en matière de désirabilité et d'expectation pour une meilleure qualité de vie – et les ressources requises par la simple reproduction des acquis historiques du niveau de développement sociétal atteint, par exemple au Canada, font en sorte que des taux de croissance économiques relativement bas, tels ceux qui caractérisent l'évolution des pays développés depuis la fin des années 1970 (de 1,5 à 3 % environ), sont insuffisants pour maintenir le processus de mobilité sociale qui a caractérisé les sociétés occidentales au cours de la période historique des Trente Glorieuses.

Certes, l'économie assure un enrichissement continu, mais ce dernier engendre plus difficilement des retombées collectives réelles pour les moins nantis et favorise plus facilement des gains individualisés pour les mieux nantis. Pas étonnant, comme le montre le graphique suivant, qu'une forte recomposition du patrimoine privé est observée à partir du début des années 1980.

**Figure 6 : Composante du capital étatsunien détenue par les 0,1% les plus aisés**



Source : Anota, 2014, <http://www.blog-illusio.com/article-comment-la-repartition-du-patrimoine-a-t-elle-change-aux-etats-unis-depuis-un-siecle-124801200.html>

*Jusqu'à présent, on avait tendance à penser que la classe moyenne américaine a su accumuler un patrimoine de plus en plus important depuis le début du vingtième siècle avec le développement des pensions de retraite et la hausse des taux d'accession à la propriété. Saez et Zucman montrent que la part de la richesse détenue par les 90 % des ménages les plus pauvres s'est effectivement accrue de 15 % à 35 % entre les années vingt jusqu'au milieu des années quatre-vingt. Par contre, cette dynamique s'est ensuite inversée: cette part a diminué régulièrement et est revenue à 23 % en 2012. Au final, la part du patrimoine détenue par les 90*

*% des ménages les moins aisés a connu une évolution en forme de U inversé. Le patrimoine retraite s'est certes développé, mais son développement n'a pas su compenser l'accroissement de la dette hypothécaire, du crédit à la consommation et de la dette étudiante. Le récent déclin de la part du patrimoine détenue par les 90 % des ménages les moins aisés s'explique par l'effondrement de leur épargne. (Ibid.)*

Les taux de croissance de l'économie, depuis la rupture néolibérale qui prit place au début de la décennie 1980, font en sorte que les États des pays du Nord ont été amenés à repenser leur posture « providentialiste ». Ceci les a conduits à une réorganisation des mécanismes de redistribution de la richesse, ce que les tenants de l'École de la régulation appellent les « salaires indirects ».

*Les mécanismes de redistribution de la richesse mis au point en Occident dans la seconde partie du vingtième siècle sont aujourd'hui remis en cause, à divers degrés, pour diverses raisons. Certains s'y attaquent pour des motifs idéologiques; c'est le cas par exemple du courant illustré par les politiques néolibérales adoptées par les gouvernements Reagan et Thatcher. Pour d'autres, il n'est plus possible, dans un contexte caractérisé notamment par une mobilité accrue du capital et les menaces permanentes de délocalisation, de maintenir les mêmes mécanismes de protection sociale, sous peine de voir fuir les capitaux et les investissements. Pour d'autres encore, ce sont le pluralisme culturel et les politiques de multiculturalisme qui saperaient les fondements de la redistribution de la richesse dans les États. (Nootens, 2007, section 1)*

De façon paradoxale, si les taux de croissance de l'économie sont modérés, ceci ne signifie pas que le processus d'accumulation de la richesse se soit enrayé. Au contraire, Piketty (2013) observe une recomposition de l'enrichissement privé. Ce phénomène entraîne une augmentation des fonds patrimoniaux et se traduit par une croissance des initiatives privées de redistribution de la richesse passant, entre autres choses, par la création de fondations subventionnaires.

*The entire field has in fact experienced something of an institutional baby boom over the last several decades. The number of foundations in the U.S. jumped 75 percent from 1990 to 2000, compared to an increase of 47 percent in the 1980s. According to a recent survey from the National Center for Family Philanthropy and the Urban Institute, family foundations created in the last 25 years make up nearly 70 percent of all existing family funds. According to figures from the National Center for Charitable Statistics at the Urban Institute, of 105,405 private foundations that have registered with the IRS as of August 2016, more than 81,000 were created since the 1990s (as measured by IRS ruling date), and they control nearly 56 percent of total assets. In other words, in the philanthropic sector, a disproportionality in chronology amplifies the disproportionality in size. The sector skews big and young. (Soskis et Katz, 2016, p. 8)*

Au lendemain de la décennie 1980, s'installe une demande pour plus de développement social, à laquelle répond une croissance forte du secteur à but non lucratif, tant des organisations à vocation sociale (à l'image du secteur communautaire québécois) offrant des services à la population que des organisations pourvoyeuses de fonds pour soutenir des projets sociaux ou socioéconomiques (des fondations subventionnaires aux organisations misant sur l'entrepreneuriat social ou collectif).

Les ratés du développement social exercent une pression forte sur les différents acteurs de la société. D'une part, un certain constat d'échec intégratif et de déficit de régulation se fait sentir, ce qui favorise le

développement de modèles dits alternatifs – tel le secteur de l'économie sociale et solidaire – ou le champ hétéroclite des utopies vivantes.

*Au niveau mondial, il existerait 761 221 coopératives et mutuelles, regroupant 813,5 millions de membres, fournissant 6,9 millions d'emplois (UNRISD, 2014). Rien qu'au sein de l'UE, 2 millions d'organisations d'économie sociale emploient 11 millions de personnes (6 % des travailleurs). Le thème a ainsi gagné en visibilité et en légitimité ces dernières années. 2012 fut déclarée « Année internationale des coopératives » par l'Assemblée générale des Nations unies, afin de mettre en évidence la contribution des coopératives au développement économique, à la lutte contre la pauvreté et à la création d'emplois. Un groupe de travail inter-agences sur l'ESS a d'ailleurs été créé, en septembre 2013, au sein des Nations unies, avec entre autre objectif de faciliter la prise en compte transversale de la thématique dans les stratégies de développement internationales et nationales. De plus, plusieurs instances internationales, telles que l'Organisation internationale du travail (OIT), l'UE et l'UNASUR ont élaboré des réflexions stratégiques sur le rôle de l'économie sociale et/ou mis en place des groupes de travail sur la question.*

*L'émergence et le développement de ces entités dites d'ESS tiennent certes à la spécificité des contextes ou pays, mais on n'en assiste pas moins à la naissance d'un mouvement d'ensemble, croisant des acteurs et des tendances contradictoires, récentes et à plus long terme. Ainsi, l'institutionnalisation de l'ESS répond, dans un premier temps, à un regroupement et à une reconfiguration des forces sociales dans plusieurs régions, comme en témoigne de manière exemplaire le cas brésilien. Dans un second temps, elle renvoie le plus souvent à des rencontres et des compromis entre, d'une part, des dynamiques sociales issues de la société civile, cherchant une reconnaissance et un renforcement de leurs identités, pratiques et efficacité, et d'autre part, des gouvernements désireux de « rattraper », d'appuyer, de canaliser, voire d'instrumentaliser ces dynamiques, en fonction de leurs propres priorités politiques. (Thomas, <https://www.cetri.be/L-economie-sociale-et-solidaire-3868>)*

*Quand les tempêtes de la crise financière ont commencé à souffler en 2007, Isabelle Fremeaux et John Jordan se sont lancés sur les routes européennes pour faire l'expérience de vies post-capitalistes. Ils n'étaient pas à la recherche d'un pays de nulle part, d'un modèle universel ou d'un avenir parfait, mais voulaient rencontrer des communautés qui osent vivre différemment, malgré cette catastrophe qu'est le capitalisme. Pendant sept mois, ils ont voyagé et visité onze communautés et projets. D'un Camp Climat installé illégalement aux abords de l'aéroport d'Heathrow, jusqu'à un hameau squatté par des punks Cévenols, en passant par une communauté anglaise à très faible impact écologique, des usines occupées en Serbie, un collectif pratiquant l'amour libre dans une ancienne base de la Stasi ou une ferme ayant aboli la propriété privée, Isabelle Fremeaux et John Jordan ont partagé différentes manières d'aimer et de manger, de produire et d'échanger, de décider des choses ensemble et de se rebeller. Avec le maire d'un village espagnol qui avait exproprié les terres du duc local, avec les élèves en charge d'une école anarchiste et le facteur philosophe de la Libre Ville danoise de Christiania, les auteurs ont vu vivre dans les interstices invisibles du système dominant des Utopies bien vivantes. (Fremeaux et Jordan, <https://lessentiersdelutopie.wordpress.com/info/>)*

D'autre part, un espoir se dessine en matière de :

- gouvernance plurielle : le mot d'ordre est de travailler ensemble, de jumeler les forces, le tout à partir d'approches intégrées ;
- démocratie participative : il s'agit de consulter et de mobiliser les citoyen.ne.s, afin de mieux comprendre la nouvelle réalité sociale, la pluralité et la diversité des besoins de la population, d'identifier les façons de coconstruire et de coproduire des réponses adéquates ;

- renouvellement des modalités d'intervention situées à la frontière de l'action entrepreneuriale et de l'action communautaire classiques : *via* la stratégie des organisations hybrides visant la valorisation d'investissements à impacts sociaux.

### 1.2.2 Un fond de crise de type développement social nourri par le néolibéralisme et accentué par un réalignement ou une reconfiguration de l'action publique et de l'action collective

Agir en contexte néolibéral signifie que les postulats du libéralisme sont réaffirmés et amplifiés à tous les champs institutionnels (État, marché, société civile) afin de redonner toute leur puissance aux mécanismes de production de la richesse. Pour l'État, le néolibéralisme, comme posture de régulation, signifie que l'interventionnisme public est subordonné à un objectif de bonne gestion publique afin de générer plus de croissance économique en favorisant le renouvellement des capacités innovantes productivistes de la société. La régulation néolibérale suppose une convergence institutionnelle entre les modalités de gestion des mécanismes du marché et ceux de l'action publique.

Au Québec la posture néolibérale advient à un moment du cycle de vie des actions revendicatives (début des années 2000) que l'on pourrait qualifier de « phase d'essoufflement » et de moins grande capacité de définition concertée du modèle québécois de développement. En termes clairs, la capacité d'action portée par des organisations communautaires, par des acteurs syndicaux et par d'autres mouvements sociaux identitaires aurait perdu de sa puissance transformatrice.

*C'est depuis les années 1980 que, dans la quasi-totalité des pays occidentaux, on assiste à un affaiblissement du syndicalisme, marqué notamment par le déclin du taux de syndicalisation (Pernot, 2014). Cet affaiblissement est allé de pair avec des transformations profondes du marché du travail ayant abouti à la forte augmentation de la sous-traitance, à la fragmentation des relations d'emploi, ainsi qu'à l'émiettement et à la précarisation du salariat. Ce processus a été amplifié par les mesures d'austerité qui, depuis la crise financière de 2008, ont été justifiées comme son seul remède possible. Bien qu'avec des spécificités d'un pays à l'autre, les syndicats sont alors confrontés à des réformes structurelles qui approfondissent la remise en cause des régulations du travail et de l'emploi, ce qui constitue pour eux un défi de taille. (Nizzoli, 2017, p. 3)*

*Au Québec, une forte présence syndicale s'est maintenue à travers les années malgré un léger recul, quoique beaucoup moins prononcé qu'ailleurs en Amérique du Nord. Le taux de syndicalisation au cours des vingt dernières années s'est maintenu autour de 36 %. Or, un mouvement syndical fragilisé ne peut lutter efficacement contre la hausse des inégalités. (L'Ériger, 2016, p. 18)*

Cet essoufflement a été collectivement observé et ressenti, ce qui a inspiré et rendu légitime :

- le renouvellement des capacités idéatrices ;
- la reconfiguration de la place et du rôle d'acteurs sociaux et d'organisations clés de la société ;
- la formulation de nouvelles narrations porteuses de sens ;
- la redéfinition du modèle québécois de développement.

C'est en résonance à cet appel qu'émerge, à partir des années 1990, une grappe d'innovations sociales à portée libérale ou progressiste. Le néolibéralisme a joué un rôle clé, en tant que posture culturelle de travail, dans la reconfiguration des répertoires d'action.

- Des organisations ont disparu (par exemple, CDEC, CRD) ou ont perdu de leur capacité d'action (Carrefour jeunesse-emploi); d'autres sont apparues (par exemple, OLTIS, Accorderies, Institut du Nouveau Monde, Fab Labs et Laboratoires vivants) ; des secteurs sont nés (par exemple, agriculture soutenue par la communauté) ou renaissent (les entreprises d'économie sociale ou solidaire); de nouvelles structures de représentation sont apparues (Chantier de l'économie sociale) et se sont dotées d'organisations pour appuyer leur développement (l'écosystème de la finance solidaire, par exemple).
- Des acteurs sont sortis de l'ombre et prennent plus d'importance, dont des fondations subventionnaires privées, publiques et communautaires. Ces organisations se sont dotées de mécanismes ou d'outils et supports au déploiement de leurs interventions, en appui aux dons réalisés auprès d'organisations intermédiaires; le tout, afin de soutenir des actions de développement social, de développement des collectivités et d'innovation sociale (par exemple, Dynamo, Communagir, Institut Mallet).
- Des stratégies ont été retenues, notamment autour de :
  - la question du développement communautaire, lequel a perdu de sa centralité au profit de l'enjeu du développement des collectivités ou du développement social ;
  - l'importance de croiser des savoirs, de coproduire des connaissances et de faire de la science une institution ouverte sur la société (par exemple, ATD Quart Monde, ARUC-économie sociale, CRISES), d'agir dans la perspective du développement d'une intelligence collective ;
  - nouvelles coalitions d'acteurs (par exemple, réseau de la finance solidaire, quartier de l'innovation, Amplifier Montréal, Programme impact collectif).
- Une volonté de revitaliser les capacités d'agir a été clairement exprimée en matière de consolidation et d'expansion de la capacité innovante de la société québécoise, tant dans ses dimensions technologique, organisationnelle que sociale.
- Enfin et surtout, de nouvelles narrations – sur la lutte contre la pauvreté et le réchauffement climatique – se font de plus en plus entendre et ont permis l'expression d'un mot d'ordre autour de la question de la « transition sociale et écologique ».

C'est en fonction de cette recomposition que le modèle québécois est présentement en redéfinition. Par modèle québécois, nous entendons la forme particulière que prend toute formation sociale soumise aux processus normaux d'adaptation et de transformation liés aux facteurs internes et externes qui influencent son développement.

### 1.3 Une vision politique renouvelée du rôle régulateur du législateur public et de la critique sociale portée par l'action politique citoyenne

Le néolibéralisme pourrait se résumer au slogan classique associé à la posture économique libérale du « laisser-faire » ou du « tout au marché ». Ce n'est pas aussi simple. Derrière cette proposition se cache une conception fondamentale des rapports sociaux qui privilégie le rapport à l'individualité sur celui à la collectivité, donc de la concurrence sur la solidarité, et qui valorise une régulation par le « doux commerce » à celle d'une régulation autoritaire à partir d'injonctions politiques ou symboliques.

*Au fond, le néolibéralisme, cette « expression savante de l'imaginaire marchand », n'était rien d'autre qu'un « ultralibéralisme », entendu comme une doctrine qui promeut la réduction drastique de l'État dans la vie économique et sociale, au bénéfice du secteur privé et des forces du marché, le tout sur fond d'une conception viscéralement individualiste. (Audier, 2013, p. 21)*

*[...] le néolibéralisme ne serait qu'une sorte de réhabilitation extrémiste du vieux « laissez-faire », tout au plus sous de nouveaux habits « scientifiques ». [...] de nombreux travaux ont souligné que le néolibéralisme était plutôt, paradoxalement, un « interventionnisme », mais d'un type nouveau, visant à développer au maximum une société concurrentielle, sur la base d'une nouvelle anthropologie, celle de « l'individu-entreprise ». Aussi le néolibéralisme ne correspondrait-il pas au retrait de l'État, mais bien plutôt à une nouvelle modalité de l'action étatique visant à promouvoir partout – y compris dans son propre fonctionnement – et volontairement une société de concurrence généralisée. (Ibid., p. 22)*

Dans cette perspective, le néolibéralisme politique représente une déclinaison de l'esprit économique néolibéral tel que ce dernier peut s'appliquer à la sphère des politiques publiques et à l'action du législateur. Selon cet esprit, le vivre-ensemble a trouvé dans les mécanismes du Marché le champ institutionnel le plus approprié pour permettre le plein développement du potentiel humain. Dès lors, tant l'État que la société civile (en tant que champs complémentaires d'action) doivent agir en conformité avec les axiomes clés requis pour assurer le plein développement du Marché.

*Dans les domaines où les forces du marché s'exercent librement, on pourrait dire que l'individu se comporte en citoyen-consommateur. Les normes sont principalement et directement issues de la concurrence. Un mauvais téléviseur proposé au même prix du marché que les autres ne fera pas long feu sur le marché. Le rôle joué par l'État et les autres autorités publiques se limite à superviser le cadre général, en empêchant la formation de monopoles et en offrant les moyens de garantir les contrats. Dans les sphères non marchandes – l'État et la société civile –, le consommateur devrait se voir proposer un certain pouvoir choisir entre plusieurs généralités, écoles ou services sociaux. Toutefois les normes ne peuvent être garanties par la concurrence comme c'est le cas dans la sphère marchande. Elles doivent être supervisées directement par des professionnels et des autorités publiques. Disons que, dans ces sphères, l'individu est un consommateur-citoyen – il est en droit d'attendre que les normes soient rigoureusement appliquées par une autorité extérieure. (Giddens, 2007, p. 158-159)*

Très concrètement, l'identité même de l'État s'est légèrement transformée. Les habits du « législateur keynésien » apparaissent désuets ou anachroniques. Sans être totalement abandonnés au profit de nouveaux

arrangements institutionnels qui ne représentent pas une mise en nudité de l'État, bien au contraire, il se pare de nouveaux habits.

*L'État n'est plus tant destiné à assurer l'intégration des différents niveaux de la vie collective qu'à ordonner les sociétés aux contraintes de la concurrence mondiale et de la finance globale. La gestion de la population change de signification et de méthode. Alors que, dans la période fordiste, l'idée prédominante était, selon la formule consacrée, l'« accord entre efficacité économique et progrès social » dans le cadre d'un capitalisme national, on ne perçoit plus maintenant cette même population qu'à la façon d'une « ressource » pour les entreprises selon une analyse en termes de coûts-bénéfices. La politique que l'on appelle encore « sociale » par inertie sémantique n'a plus pour logique une répartition des gains de productivité destinés à maintenir un niveau de demande suffisant pour les débouchés de la production de masse., elle vise à maximiser l'utilité de la population, en accroissant l'« employabilité » et la productivité, et à diminuer son coût par des politiques « sociales » d'un nouveau genre qui consistent à affaiblir le pouvoir de négociation des syndicats, à dégrader le droit de travail, à baisser le coût du travail, à diminuer le montant des retraites et la qualité de la protection sociale au nom de l'« adaptation à la mondialisation ». L'État n'abandonne donc pas son rôle en matière de gestion de la population, mais son intervention n'obéit plus aux mêmes impératifs ni aux mêmes ressorts. En lieu et place de l'« économie du bien-être », qui mettait l'accent sur l'accord entre progrès économique et distribution équitable des fruits de la croissance, la nouvelle logique considère les populations et les individus sous l'angle plus étroit de leur contribution et de leur coût dans la compétition mondiale. (Dardot et Laval, 2010, p. 366)*

Dans ce contexte, au fil de la dernière décennie, il n'est pas étonnant que la posture budgétaire du gouvernement conservateur à Ottawa, puis du gouvernement libéral au Québec, aient pris une cure minceur en matière de dépenses sociales. Entre 2014 et 2016, au Québec, l'action étatique s'est déployée par et dans l'austérité.

*Depuis 2014, le gouvernement Couillard refuse obstinément de définir ses politiques comme relevant de l'austérité budgétaire, préférant parler plutôt de rigueur. De plus, ce dernier a longtemps nié que ces coupes et compressions affectaient la population, et plus spécifiquement les plus vulnérables d'entre nous. Pour vérifier la véracité de ces propos, l'IRIS a fait une compilation des mesures adoptées depuis 2014 à l'aide d'un outil spécialisé, son Observatoire des conséquences des mesures d'austérité au Québec. Dans le cadre de cette activité de recension, un constat nous est vite apparu évident: ces compressions affectent et mettent à mal nos services publics. À l'heure où nous rédigeons ces mots, nous avons recensé pas moins de 342 compressions, qui équivalent à plus de 4 G \$. (Nguyen, 2016, p. 3)*

### 1.3.1 Évolution du modèle québécois de développement

Pas étonnant non plus que le modèle québécois de développement continue de perdre cette consistance régaliennne qu'il avait acquise entre 1960 et le milieu des années 1980. Qu'entendons-nous par modèle québécois de développement?

Par modèle national de développement, nous entendons l'établissement d'un consensus entre des élites sur une orientation centrale à donner au développement sur un territoire national à un moment précis et, par

conséquent, aux modalités institutionnelles et organisationnelles qui sont mises en place, dans la collaboration et aussi dans le conflit. Un modèle de développement peut se définir à partir de plusieurs éléments :

- un bloc social ou des alliances sociales ;
- une vision relativement cohérente du monde, (compréhension critique) ;
- une façon d'organiser la production et les services collectifs ;
- un mode de régulation (soit un ensemble de mécanismes et de résolution des conflits entre acteurs sociaux) ;
- enfin une insertion dans l'économie mondiale.

Au lendemain de la Confédération canadienne, la trajectoire évolutive des modalités de régulation de la zone politico-culturelle québécoise s'est démarquée de façon importante de la trajectoire empruntée par les autres grandes formations sociales constitutives du Canada et ce en raison :

- de la place centrale occupée par l'Église catholique dans la gouvernance des affaires sociales québécoises ;
- des faibles capacités et volontés interventionnistes du législateur public québécois ;
- de la forte connexion entre des leaders d'organisations ou de secteurs de la société civile et les grands représentants locaux de l'Église catholique ;
- de l'importance, au sein de la sphère économique, de la place occupée par des capitaux étrangers dans l'extraction de matières premières ou dans des activités de transformation au sein de grandes entreprises.

Ces éléments ont favorisé des compromis sociaux, dès 1867, et ce, de façon plus intense à partir du début du 20<sup>e</sup> siècle, et la mise en place d'une configuration corporatiste de la société, laquelle a donné un « premier modèle post colonial de développement » de l'espace québécois. Ce modèle, bien stabilisé entre les deux guerres mondiales est graduellement entré en obsolescence au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale.

Le modèle postcolonial et corporatiste a été remplacé par deux autres configurations. La première, celle prenant place entre la fin des années 1950 et le début des années 1980, voit le déploiement et l'atteinte en maturité des grandes institutions implantées au fil de la « Révolution Tranquille ». Cette deuxième phase du modèle a vu l'État devenir l'acteur central de la régulation. Il ne partage alors plus la scène avec l'Église et se donne pour mandat de consolider la place et l'importance d'un vis-à-vis institutionnel issu du monde francophone des affaires et de la société civile. Le binôme Église-État laisse lentement place au trinôme État-Marché-Société civile. Si l'État se trouve en situation de très fort déploiement et le monde francophone des affaires en montée de maturité, ce dernier assure un leadership légèrement effacé dans sa capacité de définir les grands compromis qui structurent le champ politique. Cette nouvelle configuration doit composer avec des demandes et des revendications sociales et reconnaître le bien-fondé politique d'organisations de la société civile vouées à la promotion et à la défense des droits. En fin de trajectoire de ce deuxième grand modèle, moulé sur l'enclume de la Révolution tranquille, la crise économique du début des années 1980 ébranle et rend obsolète le compromis fordiste-keynésien qui symbolisait la période des « Trente Glorieuses ». La dilution de ce compromis a permis sa recomposition et s'est traduite par une reconfiguration du modèle québécois de développement.

La troisième grande configuration de régulation prend forme à partir du milieu des années 1980. Le leadership au sein du trinôme État-Marché-Société civile est lentement redéfini. Le duo État-Marché, comme acteurs fortement intriqués, se démarque pour constituer un binôme relativement homogène. Des organisations clés de la société civile peinent à se renouveler, perdent de leur mordant critique et voient diminuer leur capacité de définir, de traduire ou porter les grandes revendications sociales. Ceci advient au moment où la posture développementale néolibérale percole tous les secteurs de la société et où la mondialisation s'impose comme scène spatiale de régulation et comme arène économique.

Le regard suivant, très franco-français en lien avec le mouvement de protestation « Printemps 2018 », porte une réflexion critique sur la transformation de l'État en France en contexte d'incapacité du mouvement social organisé pour définir une scène d'action autonome de celle imposée par le capital. Ceci montre à quel point le passage de l'idéologie ouvrière à l'idéologie citoyenniste représente à la fois un gain (élargissement des luttes) et une perte (en matière de rapport de force).

*L'État, aujourd'hui, fait en somme la même chose que l'État keynésien des Trente glorieuses érigé en modèle par l'idéologie citoyenniste : il encadre les évolutions du capital et fait les ajustements nécessaires à ces évolutions. Après la Seconde Guerre mondiale, il fallait reconstruire et moderniser, les forces productives intégraient la force de travail comme facteur essentiel dans la production de valeur, l'appareil productif national était la priorité, la question du logement, de la santé et de l'éducation étaient des conditions nécessaires pour la fourniture au capital d'une masse de main-d'œuvre qualifiée et valide. L'État s'est appliqué à cette tâche, pour le plus grand bien du capital – et sans doute, « globalement » comme disait Marchais, pour celui des prolétaires de cette période, qui ont pour beaucoup vu leurs conditions de vie s'améliorer. Mais il n'en reste pas moins que cette période est révolue: l'État-providence constructeur a fait son travail, il a passé la main à l'État libéral, qui doit faire le sien, quitte à défaire ce qu'a construit le premier: quand le béton est coulé, il faut bien démonter le coffrage. (<https://carbureblog.com/2018/04/02/printemps-2018-sur-les-mouvements-sociaux-et-la-defense-du-service-public/>)*

### 1.3.2 Qu'est-il entendu par citoyennisme ou militantisme intégral ?

*Nous assistons depuis une génération partout en Occident, le Québec n'y échappe pas, à la montée en puissance d'une forme inédite de militantisme, le **citoyennisme**. Derrière ce néologisme – saisi ici de manière non péjorative – se trouve un mouvement par lequel tout un chacun, en sa qualité de citoyen conscientisé, est invité à rompre avec l'apathie ambiante afin de prendre part à des initiatives dites « citoyennes ». Ce mouvement repose sur la conviction profonde entretenue par chacun qu'interpelle ce nouvel activisme, que toute personne, en sa qualité de simple citoyen, possède un certain pouvoir d'influence au sein de la société, c'est-à-dire qu'elle peut, à sa façon et suivant ses aptitudes et ses expériences, contribuer à mettre en place dans son entourage des solutions aux problèmes auxquels nous sommes collectivement confrontés. Car, en définitive, chaque geste compte, chaque initiative peut faire la différence, aussi modeste soit-elle. Tous peuvent « faire leur part », chacun doit « faire sa part ». Aussi, le citoyen militant est-il celui qui s'« implique », s'engage, participe, bref, qui se mobilise. « Devenez leader de votre communauté » est son slogan. « Soyez « proactif » » est son mot d'ordre. (Parenteau, 2010, page web<sup>8</sup>)*

---

<sup>8</sup> Voir : <http://www.revueargument.ca/article/2010-10-01/504-le-citoyennisme-ou-le-militantisme-integral.html>.

Selon Parenteau, ce parapluie de mouvances de l'action collective contestataire regroupe deux grandes tendances, deux formes d'expression.

*Le premier est celui de la **consommation responsable**. Le citoyennisme milite d'abord et avant tout pour l'achat de produits équitables, pour l'achat local, la consommation durable, l'investissement responsable, le tourisme socio ou écoresponsable, la mode éthique, etc. Son action s'inscrit ainsi largement dans le prolongement des actions menées par les associations de défense des consommateurs apparus à partir des années 1970 – mais dont les origines remontent à certains mouvements ouvriers européens de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. (Ibid.).*

*Le deuxième champ d'action du citoyennisme est celui de **l'engagement citoyen**. Ce champ couvre un vaste horizon d'actions, de campagnes de mobilisation ou de sensibilisation, de projets, d'initiatives de toutes sortes touchant une panoplie de domaines d'activités du champ social, culturel, politique ou économique, dont nous avons plus haut donné quelques exemples. Car derrière le terme de « citoyennisme » se cache non pas un groupe homogène de militants agissant à l'intérieur d'une organisation centralisée ou de structures rigides, mais bien une diversité d'acteurs poursuivant des actions chacun de leur côté. Faire preuve de responsabilité citoyenne implique toujours une certaine « responsabilisation », soit, sur un mode actif, une forme de participation, de mobilisation, bref d'engagement individuel. Au nom d'un idéal de démocratie participative, le citoyennisme est guidé par un but général, lequel, par-delà les objectifs précis et concrets recherchés en chacune des initiatives auxquelles elle donne corps, consiste à amener les citoyens à investir leur entourage (que ce soit leur milieu de travail, leur quartier, leur famille et même leur vie privée) d'une conscience citoyenne. Le citoyen militant est celui qui ne rate aucune occasion de faire preuve d'engagement, en tous lieux et en tout temps. (Ibid.,)*

Voilà où nous en sommes en 2018, une situation de régulation du développement fortement influencée par une injonction au productivisme, fondée sur une croissance économique soutenue et continue comme gage du « mieux vivre » où l'État et la société civile sont chargés de bien gérer les affaires de la maison (l'espace national), au moindre coût, tout en facilitant, quand faire se peut, l'extension des processus de marchandisation des « transactions sociales » avec le moins de contraintes possibles.

Dans ce nouvel environnement, se multiplient les grappes d'innovation centrées sur le développement par le marché : en font preuve notamment l'inflation des formules économiques en matière d'ouverture aux nouvelles technologies de l'information et des communications, la redécouverte de l'économie sociale et solidaire, la naissance de l'économie collaborative ainsi que l'appel à une économie de proximité et les promesses de l'économie du partage.

Au plan politique, nous n'observons pas de déficit dans la capacité de régulation de la part des législateurs publics. Bien au contraire, aux régulations existantes s'ajoutent d'autres modalités de contrôle, d'autres règles. Dès lors, la capacité normative de l'État canadien ou de la composante étatique québécoise se recomposent ou se renouvellent en fonction :

- de logiques d'actions plus managériales et radicales dans leur portée transformative en matière de rentabilité, d'efficacité, de productivité et d'« impactivité » à portée économique. Cette culture de l'efficacité permet de justifier ce qui doit exister et ce qui peut disparaître... ;
- d'un appel généralisé à l'innovation, dont l'innovation sociale, afin de rendre plus fructueuses les opportunités de rencontre, les possibilités d'échange, les mises en relation, les modalités de

circulation de l'information ou encore pour permettre l'accélération du développement par l'entrée en scène de nouveaux biens, produits ou services.

### 1.3.3 Et la critique sociale ?

En matière de critique sociale, nous observons une période à la fois forte et creuse. Période forte, en raison de la place occupée par le citoyennisme comme mouvance contestataire de l'ordre établi. Période creuse de sens et de portée, en raison du manque de centralité « utopique » du citoyennisme, et d'une certaine forme de fragmentation et de « fashionisation » des revendications. Le tout dans un contexte où l'Histoire s'écrit à coups de soubresauts émanant de mouvances éphémères donnant l'impression d'apparaître dans la spontanéité événementielle.

- Les anciens et nouveaux mouvements sociaux peinent à maintenir un agenda politique revendicatif qui va au-delà du polissage réformiste critique.
- Le citoyennisme quant à lui ne veut pas s'engager dans l'arène de la politique institutionnelle, il agit plutôt en fonction de la maxime suivante : « *faire de la politique en se passant de la politique* » (Parenteau, 2010).
- Dès lors, et à titre indicatif, des appels à la justice se font entendre sur la dimension citoyenne de la scène politique :
  - tant par la montée subite de mouvances sociales, à l'image des Iddle No More, Nous sommes les 99 % , #MeToo, #MoiAussi, March for Our Lives ;
  - que par des élans de solidarité face à des situations jugées difficiles ou inacceptables (par exemple, crises humanitaires en lien avec des désastres naturels, tensions politiques en lien avec des attentats terroristes).

Si déficit de régulation il y a, il émane plus de l'incapacité des organisations de la société civile et de la population en général à mener à terme des luttes transformatives qui en appelleraient à la définition d'une nouvelle épistémè. Ce déficit est le reflet d'un confinement autodéfini et bien intégré de la part des acteurs sociaux contestataires à ne favoriser que l'action politique réformiste à portée intégrative.

*Cette absence s'explique d'abord par une aversion plus ou moins marquée à laquelle carbure ce mouvement à l'endroit de toute forme de pensée idéologique. Comment les individus, libres et autonomes qu'ils sont, pourraient-ils se laisser prendre au piège de l'idéologie, estime ce mouvement ? Pour tout citoyen responsable et par suite conscientisé, l'idéologie apparaîtrait toujours comme un dogme, un carcan, voire un mirage qu'il faudrait à tout prix éviter. Mais de manière plus fondamentale, si le militantisme citoyen fuit les grandes théories systémiques, nommément les idéologies politiques, c'est que son sens premier réside non pas dans les grands discours et les grandes théories, mais dans l'action, celle menée dans la quotidienneté et dans la proximité du milieu de vie de chacun de ses militants. Le citoyennisme n'est pas une école de pensée, mais d'abord et avant tout une forme d'activisme dans le sens fort du terme. (Parenteau, 2010)*

Il y aurait donc un « excès démocratique » de citoyenneté en raison de la perte de centralité de la dimension collective des luttes, et ce, au profit de la dimension individuelle qu'engendrent les retombées de ces dernières.

*Or, en refusant d'adopter une telle perspective systémique, le citoyennisme se trouve dès lors privé de la possibilité d'imaginer des actions et initiatives qui pourraient s'attaquer, à la source, aux véritables origines*

*des problèmes que connaissent nos sociétés. Autrement dit, les véritables origines des problèmes qu'il veut résoudre échappent à toute véritable réflexion et par conséquent, se dérobent à toute action citoyenne. Aussi l'activisme citoyen reste-t-il condamné à ne pouvoir offrir que des solutions ciblées, à la pièce, puisqu'il est en quelque sorte prisonnier de la perspective limitée à travers laquelle il saisit le monde et entend agir sur lui. Dominé par la nécessité de trouver ça et là des solutions aux problèmes tels qu'ils se font sentir dans la quotidienneté, tels que les vivent au jour le jour les simples citoyens, le citoyenisme ne s'active toujours qu'en aval des problèmes, et non jamais en amont.* (Parenteau, 2010)

### 1.3.4 Soulever la cage de fer !

La modernité capitaliste, en tant que cage de fer épistémique, donne l'impression d'enfermer pour toujours la capacité transformatrice de l'action humaine dans un déterminisme structurel qui orienterait dans une seule et unique direction l'avenir de l'humanité, celui d'un progrès sociétal soumis au spectre de la reproduction élargie du capital et d'une recomposition sans cesse renouvelée des élites de la domination.

Si le citoyenisme semble réfractaire aux idéologies et aux grands discours, il n'épuise ni ne contraint la capacité réflexive « utopique » chez l'humain, ni la diversité des praxéologies mises en scène par des acteurs sociaux. À preuve, au fil des dernières décennies, une multiplication de propositions et d'expérimentations pratiques se présentent comme des « alternatives » au système central.

Mentionnons entre autres les approches et les postures critiques de la décroissance<sup>9</sup>, celles des objecteurs de croissance<sup>10</sup>, des convivialistes<sup>11</sup>; ou encore la présence de nouvelles postures épistémiques, celles de l'épistémologie du Sud (Santos, 2016) et du *buen vivir* (Acosta, 2014)<sup>12</sup>; ou encore les propositions qui se multiplient autour d'une épistémologie du « commun » (Dardot et Laval, 2014).

Lorsqu'il s'agit de penser la transformation sociétale, il est difficile de ne pas utiliser l'imaginaire afin d'identifier un scénario d'optimal de réalisation du bien-être collectif. La question se pose alors de la façon suivante : comment est-il possible de faire consensus autour d'une cible afin de créer une unité de mouvement qui nous permettrait collectivement de se départir de la cage de fer wébérienne sans s'en imposer une nouvelle, purement utopique qui ferait disparaître la « question sociale » à coups de baguette magique?

Deux grandes options semblent se dessiner : l'approfondissement des capacités actuelles, dans un productivisme amélioré, *vs.* le passage à un état sociétal complètement renouvelé.

Une première voie, misant sur le renforcement de l'épistémè de la modernité capitaliste, se résume ainsi :

*« Selon cette perspective, l'humanité, s'étant dotée d'une capacité illimitée à créer la richesse, libérée des superstitions du passé et s'appuyant sur sa seule raison, sortirait des vieilles luttes de l'histoire. Cette*

<sup>9</sup> Voir : <http://www.decroissance.qc.ca/manifeste>.

<sup>10</sup> Voir : <http://objecteursdecroissance.be/>.

<sup>11</sup> Voir : <http://www.lesconvivialistes.org/>.

<sup>12</sup> À titre indicatif : le Mouvement Utopia, <http://mouvementutopia.org/site/>.

*humanité, apaisée, exploitant pleinement son intelligence, se consacrerait à ses vraies tâches: accroître le commerce et les liens sociaux, augmenter et diffuser le savoir, gouverner le mieux possible la planète. La gouvernance, ce serait justement ce processus d'organisation et d'administration des sociétés humaines, dans le respect et l'épanouissement des diversités.* (Moreau Desfarges, 2008, p. 6)

Une deuxième voie de solution, de génération spontanée d'une nouvelle configuration sociétale, se présente dans les termes suivants :

*« Quel sens y a-t-il à s'impliquer dans le processus de construction d'un État socialiste de droit lorsque l'État en tant que tel est destiné à dépérir et lorsque, au nom de l'antiautoritarisme, on considère la loi et la Constitution comme une visée bourgeoise ? À quoi sert de réfléchir sur les droits et les devoirs des individus dans une société socialiste lorsqu'on croit à la mythologie anarchique de l'avènement de l'homme nouveau qui s'identifie spontanément avec la collectivité ? À quoi sert d'élaborer un système de règles, d'incitations (matérielles et morales) et de contrôles qui assurent la transparence lorsqu'on attend l'avènement de l'abondance communiste ? À quoi sert, enfin, de construire un camp socialiste sur le respect de l'autonomie des peuples, qui prévienne toute idéologie chauvine, lorsque le dépassement des frontières et des identités elles-mêmes est imminent ?* (Losurdo, dans Azzarà, p. 125-126)

Ni hypercapitalisme, ni communisme naturel, l'horizon pour une transformation des sociétés, nous indique Ouellet (2016), demande d'adopter une posture réaliste où demeure fondamentale et essentielle la capacité de penser l'institution comme un outil incontournable du fait sociétal: [...] *une critique radicale du capitalisme doit reconnaître le fait qu'aucune société ne peut se passer d'institutions politiques et économiques. En ce sens, la révolution ne pourra advenir si on la conçoit comme **tabula rasa*** (Ouellet, 2016, p. 307). Nous retrouvons dans ce constat la proposition analytique de Polanyi à l'effet que toute volonté transformative demande à faire l'objet d'une médiation, à transiter par des processus d'institutionnalisation des modalités d'intégration à la société. Se pose alors la question : *Sur quelles valeurs communes peut-on instituer une société nouvelle ?* (Ibid.)

#### 1.4 Inégalités sociales et pauvreté

*La pauvreté traverse l'histoire contemporaine. Elle continue d'exister entre les crises et leur survit. La conjoncture économique ne fait que moduler son ampleur et ses formes d'expression. C'est pourquoi, pour comprendre le phénomène, il faut le situer dans le modèle de développement des sociétés. [...] En effet, la pauvreté n'est rien de moins que le résultat d'un arrangement politique et social propre à chaque modèle de développement. En d'autres termes, par les formes institutionnelles qu'elles se donnent, les sociétés produisent une pauvreté qui leur ressemble.* (Boismenu, Dufour et Lefèvre, 2011, quatrième de couverture)

*Ceux qui luttent contre la pauvreté savent bien qu'il n'existe pas de solution unique, pas plus qu'elle n'a de visage unique. Ceux qui vivent dans la pauvreté le constatent avec encore plus d'acuité. Depuis le début des années 2000, le Québec s'est donné de nouvelles armes dont la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale qui a permis de mieux structurer les actions. Toutefois, le nombre de personnes à faible revenu demeure élevé et les besoins sont criants. Les solutions, elles, demandent à être adaptées parce que le contexte économique et le marché du travail sont changeants. Le questionnement sur les résultats des moyens d'action adoptés est essentiel. De toute évidence, le combat contre la pauvreté est un travail constant de même qu'il est l'affaire de tous.* (Dupuis et Noreau, 2017, p. 1)

Au passage du 21<sup>e</sup> siècle, après deux siècles d'industrialisation et de développement socioéconomique, et malgré l'interventionnisme public et ses nombreuses politiques sociales ainsi que les avancées découlant de l'action communautaire et du développement économique communautaire, et en dépit des gains réalisés par les anciens et nouveaux mouvements sociaux, la présence d'inégalités sociales et de pauvreté est toujours une réalité criante sur l'espace québécois. De plus, les personnes pauvres et exclues se retrouvent en plus grand nombre sur le territoire de l'île de Montréal, où :

- d'un côté, nous observons une diffusion de la pauvreté dans le territoire de la Ville de Montréal où des quartiers sont plus affectés que d'autres ;
- de l'autre, le processus d'appauvrissement de la population a gagné d'autres villes de l'Île et a gagné de nouveaux quartiers dont ceux de territoires d'anciennes villes, comme Saint-Michel et Montréal-Nord, lesquelles ont été annexées à la Ville de Montréal.

Cette situation de concentration de personnes pauvres, du besoin de renouveler la capacité d'intervention de l'action communautaire, de miser sur le déploiement de stratégies intégrées de développement social, représente à la fois un défi et une fenêtre d'opportunité.

D'une part, ce défi et cette fenêtre d'opportunité ont favorisé l'émergence :

- de l'« Initiative montréalaise de soutien au développement social local », fruit d'un partenariat entre la Ville de Montréal, Centraide du Grand Montréal et la Direction de la santé publique du gouvernement provincial, une initiative qui soutient 31 Tables de quartier, dont 30 sont situées sur le territoire de la Ville de Montréal ;
- de l'adoption par la Ville de Montréal d'une stratégie de Revitalisation urbaine intégrée (12 organisations), laquelle est déployée dans huit zones d'intervention sur son territoire.

D'autre part, à partir de 1998, ce défi et cette opportunité ont rendu légitime une mobilisation de différents réseaux autour du Collectif pour une loi sur l'élimination de la pauvreté, lequel a déposé en 2000 une demande auprès du législateur public dans le but de doter le Québec d'une loi anti pauvreté. Une telle loi, la *Loi 112 visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion*, a été adoptée en décembre 2002.

Dans le texte de proposition pour l'adoption d'une loi cadre pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion, le dit Collectif place en préambule du texte de loi proposé un ensemble de considérants dont les trois suivants.

- *Considérant que les droits et libertés de la personne sont indissociables et inviolables,*
- *Considérant que la pauvreté empêche la réalisation de ces droits reconnus et qu'elle viole de ce fait l'égalité en droits,*
- *Considérant que la pauvreté est causée par des systèmes injustes, axés sur les profits de quelques-uns, dont les effets se sont aggravés vers la fin du vingtième siècle en se mondialisant, occasionnant ainsi des manquements graves à la solidarité, des précarités qui s'accumulent jusqu'à la misère et des inégalités répétées qui excluent une partie de la population d'un juste partage de la richesse et de la qualité de vie,* (20 avril 2000, <http://www.pauvrete.qc.ca/a-propos-du-collectif/histoire-du-collectif/1998-2000-construire-la-loi/description-complete/>)

La pauvreté est directement associée aux situations qui entravent le plein respect des droits et des libertés. Ces derniers y sont définis de façon large : *les droits et libertés visés au paragraphe 1 de l'article 6 sont ceux qu'affirment la*

*Charte des droits et libertés de la personne du Québec (L.R.Q., chapitre C-12), le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels et le Pacte international relatif aux droits civils et politiques. (Ibid., section Droits et libertés)*

L'exclusion est définie en lien avec l'exercice d'inégalités dont l'impact est d'exclure, par manque de solidarité, des individus d'une juste répartition de ressources qui sont concentrées entre les mains de personnes, d'organisations ou d'institutions.

Dans *La régulation des pauvres*, Serge Paugam et Nicolas Duvoux (2008) présentent une réflexion-synthèse sur la question de la pauvreté. D'entrée de jeu est posée la question de la définition de la pauvreté et celle-ci rappelle le travail fondateur de George Simmel (1858-1918). Pour Simmel, la notion de pauvreté est une représentation issue du regard social des uns sur les autres. La figure sociale du pauvre est celle d'une personne qui dispose de moins de ressources que la moyenne du groupe social auquel elle appartient :

- l'ingénieur pauvre sera ce professionnel qui est perçu par les autres ingénieurs comme vivant en-dessous des standards rendus possibles par sa profession ;
- de même un ouvrier ou une ouvrière peut être considéré pauvre par d'autres ouvriers ou ouvrières au sein d'une classe ouvrière elle-même jugée pauvre par rapport à la classe bourgeoise.

Le pauvre des pauvres, selon Georg Simmel (2005, [1905]), est cette personne dont le statut est socialement attribué au fait que son existence socioéconomique se limite à être socialement assistée. Le statut d'assisté qualifierait *de facto* une personne pauvre, générant ainsi une catégorie sociale à part dans la société.

S'il existe une catégorie de personnes pauvres qui sont assistées, toutes les personnes pauvres ne le sont pas. Toutefois, le fait de disposer de moins de ressources que d'autres peut entraîner un jugement appréciatif disqualifiant et émanant de soi ou venant d'autres personnes. Dans les faits :

- certaines personnes vivent une situation de fragilité temporaire (voulue ou non), laquelle les confine momentanément à la pauvreté statistique qui consiste à disposer, à un moment de sa trajectoire de vie, de revenus moins importants, à l'image de la situation vécue par nombre d'étudiant.e.s collégiaux ou universitaires ;
- d'autres personnes s'inscrivent dans un style de vie en rupture par rapport aux standards de la société, en raison :
  - de facteurs déterminés, suite à un handicap physique ou mental, par exemple. Il est alors question, selon Serge Paugam (1991), de marginalité conjurée ;
  - d'un choix délibéré de vivre de façon différente. Le chercheur parle alors de marginalité organisée.

Ces trois figures ou formes de pauvreté donnent lieu à trois catégories de personnes pauvres :

- les personnes en situation de pauvreté dites fragiles (la fragilité les affecte sur une courte ou une longue durée) ;
- les personnes en situation de pauvreté qualifiées d'assistées (la dépendance à l'égard de ressources institutionnelles définit leur univers) ;
- les personnes qui ont socialement décroché du mode de vie standard ou dominant (la rupture et la marginalité caractérisent alors des choix culturels de vie).

Il est clair qu'il s'agit de cas de figures théoriques dont les frontières sont poreuses, donnant place, dans les faits, à une variété de situations sociales. Il faudrait plutôt parler d'un continuum entre le fait de vivre dans la pauvreté (sur une courte ou moyenne durée de temps, une personne peut connaître des manques, aux plans culturel ou politique, sans que ces derniers affectent sa situation dans son ensemble) et une situation de pauvreté extrême sur une moyenne ou longue durée.

Il est clair que la pauvreté statistique suscite « le regard des autres », lequel entraîne des représentations appréciatives différentes de la part des personnes portant un jugement et de la part des personnes concernées (par exemple, un étudiant pauvre n'est pas perçu de la même façon qu'une personne pauvre vivant de l'aide sociale). De plus, les travaux sur l'itinérance indiquent bien en quoi ces personnes ne se définissent comme étant ni pauvres ni itinérantes, mais bien comme des personnes qui choisissent de vivre dans la rue alors que d'autres font le choix de vivre dans des maisons (Roy et Hurtubise, 2007). Pour les premières, elles ne jugent pas nécessairement par la négative le fait de vivre dans la rue ni par la positive le fait de vivre dans un logement, alors que les deuxièmes sont beaucoup plus affirmées dans leur jugement.

Sociologiquement parlant, la pauvreté n'apparaît pas comme une situation de fait, qui serait posée définitivement, mais comme une situation construite et en évolution :

- 1) en fonction de la trajectoire de vie des individus : une personne peut naître dans une famille vivant de revenus de l'assistance sociale et finir sa vie richement; l'inverse est aussi plausible. La trajectoire de vie rend compte de transformations vécues à l'échelle individuelle ou sociale ;
- 2) qui s'inscrit dans des processus sociétaux. Les facteurs déterminants la pauvreté ou la richesse et les processus y conduisant changent, dépendamment des cultures et des transformations prenant place dans des communautés ou des sociétés. Sous le fordisme, le groupe social le plus affecté par la pauvreté était les personnes âgées. À partir des années 1960, cette situation s'est modifiée en raison de la transformation du marché du travail et suite au déploiement de mesures providentielles par l'État.

La pauvreté représente donc un ensemble hétérogène de situations statistiques et de représentations sociales, lesquelles ne peuvent et ne doivent pas être amalgamées. Ainsi, le fait de vouloir lutter contre la pauvreté ou l'exclusion, pour une organisation, un mouvement social ou pour un législateur, repose sur :

- une injonction de devoir agir avec les personnes concernées en tenant compte de leurs besoins et de leurs aspirations ; tout comme cette organisation, ce mouvement ou ce législateur devront tenir compte des éléments de contexte dans lequel ils sont appelés à intervenir (par exemple, pressions, attentes, normalité moyenne, opportunités de transformation) ;
- des situations vécues et assumées qui demandent de moduler la façon d'intervenir et de rendre transparentes les postures éthiques et politiques adoptées et promues.

En situation d'État-providence québécois ayant mis en place un mode de gestion public de régulation de redistribution de la richesse, la représentation publique de la pauvreté reprend une description historique de la situation du « pauvre ». Ce dernier est fondamentalement défini comme une personne pouvant ou non subvenir à ses besoins. Cette représentation du « pauvre » partagée entre « le pauvre par défaut » et ayant un droit naturel à l'aide publique et le « pauvre conjoncturel », en tant que personne à soutenir à l'aide d'un coup de pouce ou de mesures minimales et temporaires afin qu'elle recouvre rapidement son autonomie, sépare actuellement le « bon pauvre » du « mauvais pauvre ».

Tableau 3 : Définitions et méthodes de calcul de la pauvreté au Canada

**ENCADRÉ 1  
DÉFINITIONS**

**Les mesures de faible revenu** sont une mesure relative du faible revenu correspondant à 50 % de la médiane du revenu ajusté du ménage. Ces mesures sont différenciées selon le nombre de personnes présentes dans le ménage afin de refléter les économies d'échelle attribuables à la taille du ménage.

**Les seuils de faible revenu après impôt** sont des limites de revenu en deçà duquel une famille est susceptible de consacrer une part plus importante de son revenu après impôt à l'achat de nécessités comme la nourriture, le logement et l'habillement qu'une famille moyenne.

**Les seuils de faible revenu avant impôt** sont des limites de revenu en deçà duquel une famille est susceptible de consacrer une part plus importante de son revenu avant impôt à l'achat de nécessités comme la nourriture, le logement et l'habillement qu'une famille moyenne.

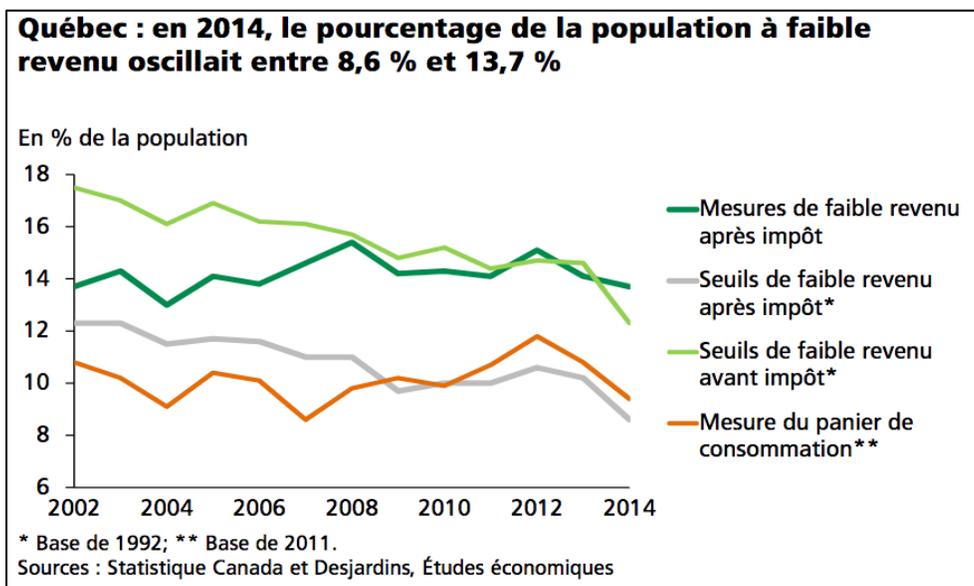
**La Mesure du panier de consommation**, élaborée par Emploi et Développement social Canada, tente de mesurer un niveau de vie qui se situe entre le niveau de subsistance et l'inclusion sociale tout en tenant compte des variations du coût de la vie entre les régions.

Source : Statistique Canada, Tableau 206-0041.

Source : Dupuis et Noreau, 2017, p. 2

De façon imagée, la population dite pauvre regroupe l'ensemble des personnes disposant de revenus insuffisants. Le calcul de cette insuffisance donne lieu à différentes méthodes. En fonction des méthodes décrites ci-dessus, le pourcentage de la population considérée à faible revenu varie entre 8,6 % et 13,7 % de la population.

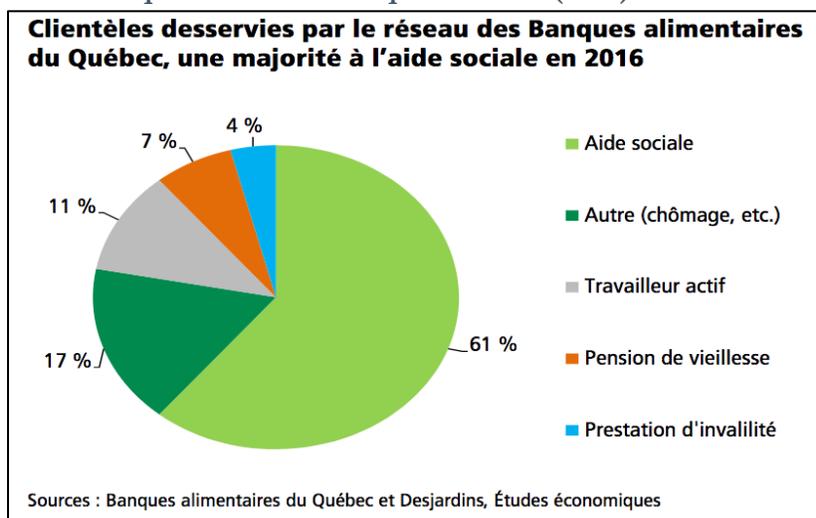
Figure 7 : Pourcentage de la population québécoise à faible revenu (2002 à 2014)



Source : Dupuis et Noreau, 2017, p. 2

La proportion de personnes bénéficiaires de l'aide sociale au Québec représente environ 6 % de la population, c'est dire qu'il existe un écart d'au moins 2,6 points de pourcentage et d'au plus 7,7 points de pourcentage dans la proportion de personnes vivant en situation de pauvreté.

**Figure 8 : Clientèles des Banques alimentaires québécoises (2016)**



Source : Dupuis et Noreau, 2017, p. 3

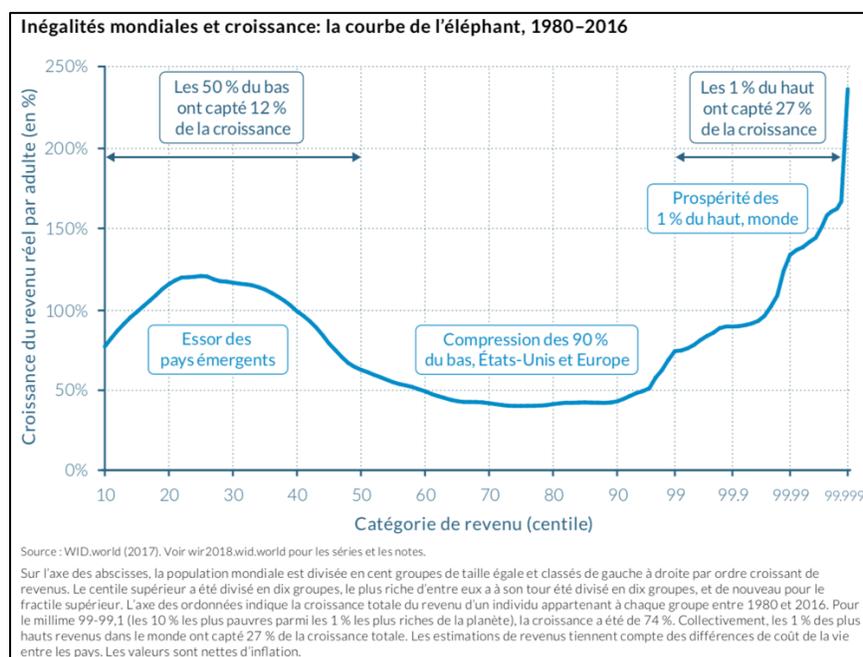
Et il est question d'un seuil de faible revenu, donc d'une situation qui n'est pas non plus idéale pour les personnes se situant à quelques degrés de pourcentage au-dessus de ce seuil. En témoignent d'autres indicateurs comme le recours à des banques alimentaires (voir figure 8 ci-dessus).

*Entre 2015 et 2016, on a noté une augmentation de 5,3 % des requêtes. Fait à noter, la croissance de la population québécoise est estimée à 0,8 % entre ces deux années par l'Institut de la statistique du Québec.*

*Ainsi, on calcule que 1 798 609 demandes d'aide alimentaire d'urgence ont été comblées chaque mois au Québec (372 064 paniers de provisions remis aux familles d'une à six personnes, 999 369 repas et 427 177 collations). On estime que 34,5 % des demandes d'aide sont pour des enfants et que 42,9 % des ménages desservis ont au moins un enfant. Entre 2015 et 2016, on a rempli environ 100 000 assiettes de plus par mois. Fait préoccupant, 46 % des organismes associés aux banques alimentaires ont affirmé avoir manqué de denrées à distribuer au cours de l'année. (Noreau, 2017, p. 3)*

Au-delà de la question du seuil de faible revenu se pose l'enjeu encore plus fondamental des écarts croissants observés en matière d'inégalités sociales. Ce phénomène est mondial, comme en témoigne le graphique suivant.

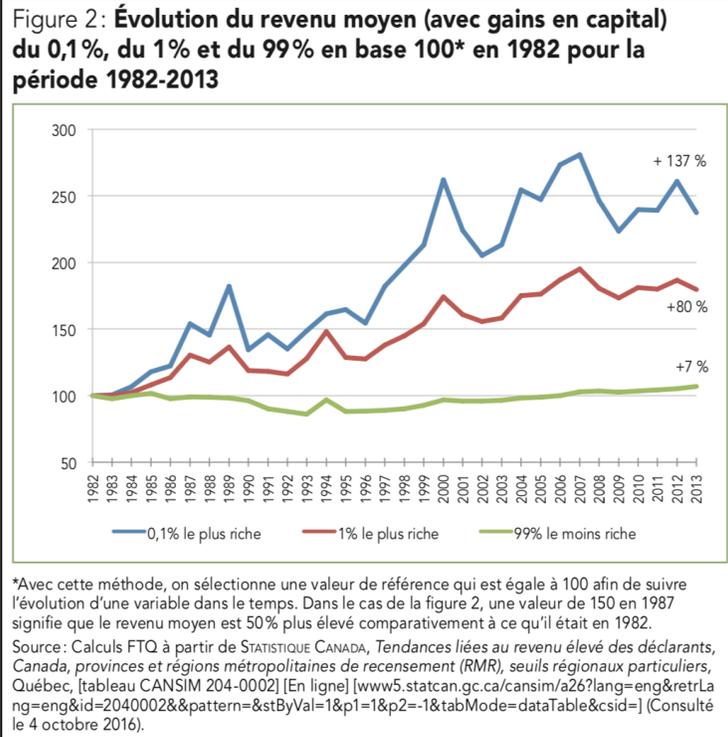
**Figure 9 : Inégalités mondiales (1980 à 2016)**



Source : Alvaredo *et al.*, 2017, p. 7

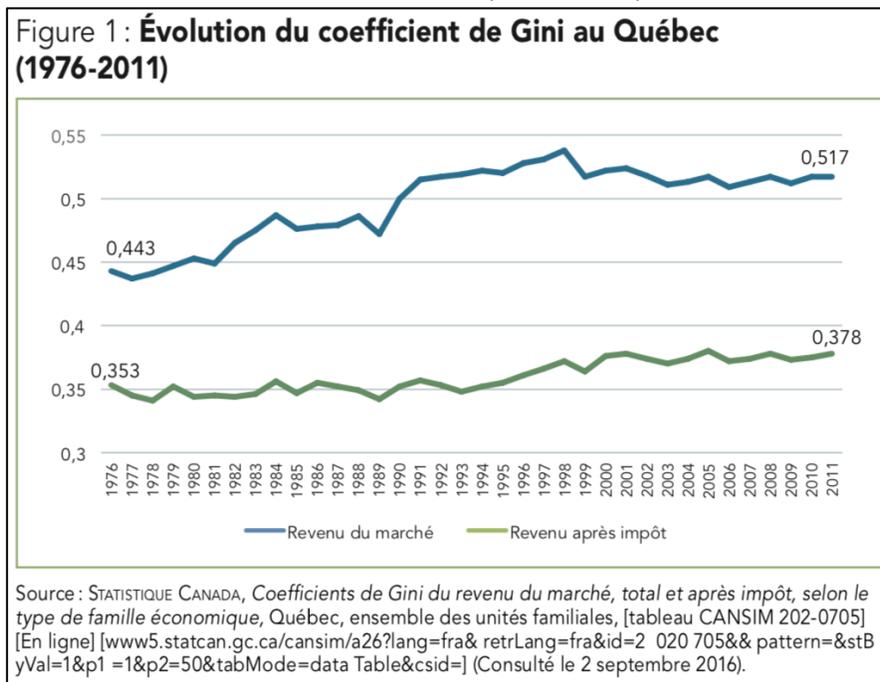
Au Québec, les écarts de revenu se creusent aussi entre le 1 % et le 99 %.

**Figure 10 : Évolution du revenu moyen (1982 à 2013)**



Source : L'Ériger, 2016, p. 11

Figure 11 : Québec, évolution du coefficient de Gini (1976 à 2011)



Source : *Ibid.*, p. 10

Il importe toutefois de noter l'impact des impôts comme mécanisme régulateur permettant d'atténuer les effets négatifs du creusement des écarts entre les plus riches et les plus pauvres.

## 1.5 Question environnementale et empreinte écologique

### Modernité développementaliste, empreinte écologique et question environnementale

Le modèle productiviste qui permet d'atteindre le niveau d'enrichissement actuel ne génère pas seulement une question sociale, mais il approfondit aussi la portée et l'ampleur de la question environnementale. Qu'il s'agisse notamment de pollution de l'air, de réchauffement climatique, de dégradation de la couche d'ozone, de déchets radioactifs, d'exploitation et de consommation non contrôlée de ressources non renouvelables, d'extension des zones bâties, de pollution des eaux dont les océans, de dégradation des sols agricoles, d'extinction accélérée des espèces animales et végétales, les activités humaines vont dans le sens d'une détérioration accélérée et irréversible des écosystèmes naturels de la planète.

La surexploitation de la nature et les dégradations qui en découlent, nous pouvons les illustrer à l'aide d'une image, celle de l'empreinte écologique:

*Tous les humains ne portent pas la même responsabilité face à la situation actuelle, les pays industrialisés consommant et polluant bien davantage que les pays en voie de développement. À ce chapitre, les Canadiens font piètre figure: si le reste de l'humanité vivait comme eux, il faudrait 5,13 planètes pour tenir le coup, un résultat qui lui confère la cinquième place, devant les États-Unis, au classement des cancrs de la consommation.<sup>13</sup>*

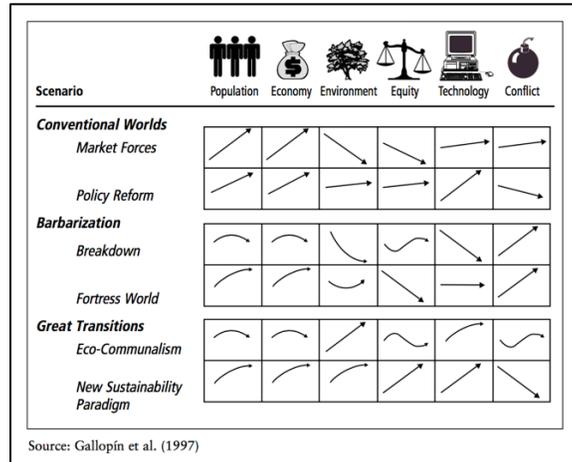
Face à cette réalité, Jared Diamond (2005) a dressé un constat inquiétant. Non seulement, nous dit-il, la question environnementale se pose depuis des millénaires, mais elle représente un défi qui vise la disparition ou la survie des civilisations. Il nous appartient dès lors de poser les bons choix, en tant que grande ou petite société, afin de nous donner les conditions pour que la civilisation mondiale actuelle soit en mesure de répondre de façon adéquate, pertinente et durable à la question environnementale.

Mais comment poser les bons choix ? Différentes actions ont été prises en ce sens afin de mettre en relief les possibilités qui se présentent à nous. Selon un groupe de chercheurs affiliés au *Stockholm Environment Institute* et au *Boston Tellus Institute*, le futur de l'humanité pourrait être envisagé à l'aide de trois scénarios.

### Figure 12 : Trois scénarios pour le futur

---

<sup>13</sup> Voir : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1048397/jour-depassement-humanite-credit-biocapacite-empreinte-ecologique>.



Source : Raskin *et al.*, 2002, p. 16

*What global futures could emerge from the turbulent changes shaping our world? To organize thinking, we must reduce the immense range of possibilities to a few stylized story lines that represent the main branches. To that end, we consider three classes of scenarios— **Conventional Worlds**, **Barbarization** and **Great Transitions**. These scenarios are distinguished by, respectively, essential continuity, fundamental but undesirable social change, and fundamental and favorable social transformation. (Raskin *et al.*, 2002, p. 14)*

Identifier les grands scénarios du futur de l'humanité représente seulement une partie du travail à effectuer. L'autre partie consiste à développer des théories de l'évolution sociétale qui puissent éclairer sur la totalité des déterminants à prendre en considération afin d'éviter les scénarios catastrophes.

Est-il pertinent, légitime et souhaitable d'investir du temps dans des démarches de « design développemental » invitant l'adoption d'innovations culturelles de ruptures ou radicales ? En raison de la nature des grands défis sociaux et environnementaux auxquels l'humanité est confrontée, la réponse, pour certains penseurs des analyses prospectivistes, est clairement affirmative.

Somme toute, même en nous dotant de théories générales de la société, les processus transformatifs demeureront fondamentalement difficiles à implanter et encore plus à en contrôler les effets. Les effets systémiques n'opèrent pas à partir de lois connues. Les effets de contingence sont omniprésents et les effets non attendus sont ubiquitaires. Enfin, bien que la volonté humaine soit une variable incertaine, la capacité de certains groupes d'imposer leurs intérêts et leurs volontés, de jouer la carte de la domination sur d'autres groupes apparaît une constance historique.

Bref, les effets de système, le jeu de la contingence, l'impact de la recombinaison continue des rapports sociaux, du rôle de l'idéologie, de la domination et du « développement en contexte de décroissance » ont été malheureusement peu pris en considération à ce jour dans les analyses prospectivistes et demandent à l'être.

**Figure 13 : Développement économique illimité en contexte de limites écologiques**



Source : ajouter auteur et année.

La prise en compte de la question environnementale suscite des comportements paradoxaux. D'une part, une sorte d'indifférence, de banalisation ou de confiance aveugle dans notre capacité à surmonter la crise écologique s'est installée, menant à une forme d'inertie par rapport aux grandes décisions à prendre. D'autre part, l'idée d'effondrement civilisationnel à venir est acceptée comme une inévitabilité avec laquelle il sera possible, pour les optimistes, ou impossible pour les pessimistes, de composer pour assurer le futur de l'humanité.

## 2.0 Changements de l'approche territoriale et nouvelles pistes

Juan-Luis Klein - UQAM

L'approche territoriale est de plus en plus utilisée pour aborder les problèmes d'inégalité sociale et de pauvreté. Cette approche permet d'agir en partenariat avec des communautés locales en intervenant sur plusieurs aspects. L'exemple de l'intervention du programme *Projet impact collectif* (PIC) sur divers territoires de la ville de Montréal est éclairant de la portée d'une telle approche. L'intervention du PIC combine divers paliers avec un horizon de long terme pour agir sur des enjeux établis en collaboration avec les communautés concernées. Cette approche révèle aussi bien des transformations dans les modalités d'action pour lutter contre la pauvreté que des changements dans l'approche territoriale elle-même<sup>14</sup>.

### 2.1 L'approche des systèmes locaux en réponse à la crise du fordisme

Rappelons que dès les années 1980, face à la crise du fordisme, à l'impulsion donnée à la globalisation par les politiques néolibérales et à l'éclatement de l'État-nation en tant que cadre structurant des rapports sociaux et des stratégies de développement économique, les réflexions de chercheurs sur les rapports de la société à l'espace ont pris un virage significatif qui les a amenés à tourner le dos aux analyses statiques inspirées des auteurs classiques sur l'espace économique. Ce virage s'est fait sous un registre que Benko et Lipietz (2000) ont désigné comme « la nouvelle géographie socioéconomique » et a eu lieu dans le contexte d'une « crise de régulation » dans la société occidentale (Boyer et Saillard, 2002). La libéralisation des économies amorcée dans les années 1970, combinée à l'accélération des mutations technologiques, crée le besoin d'ajuster les structures économiques territoriales à un marché devenu beaucoup plus large, et en même temps beaucoup plus instable.

La crise du modèle fordiste ainsi que la remise en question des modèles de croissance d'inspiration keynésienne étaient inscrits dans l'amorce d'un nouveau cycle de la mondialisation caractérisé par la circulation de plus en plus rapide de l'information, la financiarisation progressive, la mobilité croissante des capitaux, la flexibilité du capital, l'intégration verticale externe de la production au-dessus des frontières nationales et les restructurations du marché du travail (Moulaert et Swingedouw, 1989). En ce qui concerne la dimension spatiale, ces processus sont traversés par deux tendances aux allures paradoxales : le « déracinement planétaire » et l'« enracinement dans le local » (Pecqueur, 2006). Il s'agit là d'une double caractéristique du processus de mondialisation qui agit comme une force homogénéisante, mais qui révèle en même temps les différences entre les territoires, différences exacerbées par la compétition qui s'instaure entre les différentes régions et villes à l'échelle globale. Les grandes villes s'inscrivent dans un processus de globalisation qui les inscrit dans des réseaux de « villes globales » et qui les détache de leur territoire national ce qui crée des fractures entre les « métropoles », redéfinies comme des « *global city regions* » et les régions non métropolitaines à tendance rurale, mais qui incluent des petites et moyennes villes.

---

<sup>14</sup> Voir le texte « Les philanthropes s'unissent pour lutter contre la pauvreté », dans le Cahier spécial C, *Journal Le Devoir*, 9 juin 2018.

La reconnaissance de cette double tendance a considérablement transformé les études et les débats sur le territoire. Motivés au départ par la mise au jour des processus en cours dans les années 1970 et 1980 dans la « troisième Italie », des auteurs ont mobilisé les notions de « district industriel » (Becattini, 1992), de « cluster » (Porter, 1995) et de « milieu innovateur » (Aydalot, 1984) raliés par le postulat que le territoire local peut être une base pour l'apprentissage collectif et la synergie produits par l'action conjointe de divers types d'acteurs, y compris les organismes dont la fonction est la recherche et l'innovation technologique. Le cadre territorial pouvait ainsi s'avérer la scène d'une réponse à la crise du fordisme dans la mesure où il pourrait engendrer un mode de production postfordiste et post-taylorien caractérisé par la flexibilité (Storper et Scott, 1989; Piore et Sabel, 1984). Un exemple fréquemment utilisé pour illustrer les caractéristiques d'un tel mode de production est celui de la ville de Prato, près de Florence.

Le lieu (région, ville, quartier) est dès lors vu comme un joueur actif du développement économique, comme un environnement spécifique structuré par des valeurs et des règles partagées par la communauté locale susceptible de circonscrire les conflits entre les acteurs à l'intérieur d'un cadre régulateur des différentes entités qui s'y retrouvent (Klein, 2008). Le territoire n'est plus vu comme un espace « donné ». Il est conçu comme étant construit par des acteurs (Gumuchian *et al.*, 2003). La notion quasi générique de « système productif local » (Lévesque *et al.*, 1995) est employée dès lors pour représenter différentes configurations territorialisées de réseaux d'acteurs dont la coordination se structure selon deux logiques: le marché et la réciprocité (Lévesque, 2008). Un élément fondamental qui est à la base de l'idée de système productif local est l'hypothèse que la proximité entre les acteurs économiques facilite leur action collective et, donc, le développement économique.

## **2.2 La proximité : facteur structurant du développement territorial ?**

La notion de proximité est un legs très important de l'approche qui a émergé dans les années 1980 car elle recoupe les processus de réencastrement de l'économie dans le social (Lévesque, 2008). Aussi convient-il d'analyser ses diverses acceptions afin de dégager les composantes physiques et relationnelles de ces processus (Tremblay *et al.* 2003).

La proximité physique (souvent désignée comme « proximité géographique ») est la forme la plus simple de la proximité. Elle renvoie à la localisation des acteurs socioéconomiques dans un espace commun. La principale mesure de cette proximité est la distance géométrique qui sépare les acteurs entre eux. Lorsqu'on favorise la proximité physique, on présume que plus les acteurs sont proches, plus ils collaborent et plus ils échangent des informations et des savoirs. Il est clair cependant que la proximité physique ne suffit pas à la mise en place de dynamiques collectives, mais il est aussi clair qu'elle établit une potentialité rendant ces dynamiques possibles. Pour que cette potentialité se matérialise par la collaboration entre les acteurs socioéconomiques, il faut que la proximité physique se combine à une « proximité relationnelle ».

Plusieurs déclinaisons de la proximité relationnelle sont possibles et ont été amplement étudiées, notamment par les chercheurs européens rattachés à l'école de l'économie la proximité<sup>15</sup>. Il importe de souligner deux de ces déclinaisons : la proximité organisationnelle et la proximité institutionnelle.

La proximité organisationnelle traduit l'existence de procédures et d'instances de coordination permettant d'atteindre des objectifs communs aux divers acteurs. Cette forme de proximité est de nature marchande et non marchande (Lévesque, 2008). Elle peut aussi se traduire par des apprentissages collectifs entre acteurs participant à des systèmes socioéconomiques locaux. La proximité institutionnelle, quant à elle, fait référence à l'adhésion des acteurs à des représentations, des règles d'action et des valeurs communes (Beaurein, Longuépée et Pannekoucke Soussi, 2009). Cette forme de proximité est étroitement liée à des interactions entre des acteurs productifs, des instances de production de connaissances (recherche, éducation supérieure) et des acteurs intermédiaires à travers des processus d'apprentissage collectif et représente une condition pour la formation de relations durables favorisant le partage de connaissances non codifiables (habitudes, routines, conventions), c'est-à-dire non délocalisables. La notion de « dépendance du sentier » (*path dependency*) est largement utilisée pour comprendre l'effet structurant de la proximité institutionnelle (Boschman et Frenken, 2006; Martin, 2010).

La proximité relationnelle (organisationnelle et institutionnelle) peut donc être favorisée par la proximité physique, surtout lorsque des organismes intermédiaires interviennent dans la médiation entre des acteurs productifs et non productifs favorisant ainsi des formes de coordination stables où prennent place des processus d'apprentissage collectif. Les différentes modalités de coordination constituent une composante importante des territoires. La coordination des acteurs se formalise par des réseaux et des systèmes. Les acteurs établissent des liens entre eux, des liens parfois forts, lorsque structurés et formalisés, parfois faibles lorsque moins formalisés et occasionnels, à travers lesquels se diffuse l'information. C'est à travers ces liens que se structurent des réseaux et des systèmes économiques territorialisés.

### **2.3 L'innovation socioterritoriale et le développement des territoires**

L'éclatement du modèle fordiste a eu l'effet de révéler l'inscription de l'économie dans des cadres sociaux organisationnels et institutionnels, et, de ce fait, a donné à voir une dimension importante de l'aspect innovateur des territoires. Il a été avancé que pour accroître la compétitivité de ceux-ci, les acteurs avaient avantage à se coordonner pour innover en mettant en valeur leurs spécificités (Pecqueur, 2006). Dans cette perspective, on comprend les innovations, non pas comme des changements techniques pouvant être appliqués partout de la même façon, mais comme des processus territorialisés jalonnés par l'invention, la diffusion de l'invention, son appropriation et sa généralisation à un ensemble d'acteurs. Ces innovations peuvent être surtout technologiques et être favorisées par des configurations d'acteurs dans le but d'accroître la compétitivité de la production locale, ce que prônaient les auteurs porteurs des notions de district, de milieu innovateur et de cluster. Mais, elles peuvent aussi être carrément sociales, c'est-à-dire agir sur la structuration même de la société. C'est ce type d'innovations qui nous intéresse ici, parce que leur reconnaissance permet

---

<sup>15</sup> Soulignons les apports de C. Dupuy, J.-P. Gilly, T. Kirat, A. Rallet, A. Torre. Voir la synthèse très complète de Torre et Zuindeau (2009).

de franchir un nouveau pas dans l'analyse des territoires et d'amorcer un nouveau virage dans l'approche des territoires axée sur l'innovation sociale.

En effet, dans une perspective territoriale, les innovations sociales souhaitées correspondent à des agencements d'acteurs susceptibles de transformer les modalités organisationnelles et institutionnelles régnant dans les territoires dans le but de mettre en œuvre des nouveaux modèles d'action, voire de nouvelles voies de développement. Il s'agit donc d'innovations socioterritoriales (Fontan, Klein et Tremblay, 2005), lesquelles se présentent comme de nouveaux arrangements sociaux, de nouvelles formes de coordination et de gouvernance, ainsi que de nouvelles modalités d'action générées par les interrelations établies entre des acteurs proches physiquement et partageant une identité territoriale commune. Les innovations socioterritoriales impulsées par les citoyens permettent d'explorer des alternatives pour une transformation du cadre organisationnel et institutionnel des territoires au bénéfice des citoyens.

## **2.4 Développer les capacités d'innovation sociale**

Dans le cadre de l'élaboration d'une alternative de développement à partir de l'innovation sociale, il est crucial de donner priorité à la capacité d'innovation des citoyens. Les acteurs locaux œuvrent dans un contexte où la prise de décision sur les enjeux sociétaux fondamentaux tend de plus en plus à échapper aux instances nationales en raison des modes de régulations globalisés et de l'importance croissante des instances, filières et réseaux d'échelle internationale. Mais où, en même temps, de nouvelles responsabilités sont transférées aux acteurs locaux en ce qui concerne aussi bien le développement économique que l'offre de services aux citoyens, souvent d'ailleurs suite aux demandes exprimées par la société civile concernant des problèmes non résolus.

Il résulte de cette situation que les collectivités locales se confrontent à des défis de deux ordres :

1. la nécessité de réagir de façon active et réflexive aux restructurations de l'économie globale (mondialisation, nouvelle division internationale du travail, flexibilisation et internationalisation de la production, normativité globale) afin de ne pas devenir des sous-traitants pour des instances gouvernementales qui cherchent à réorienter leurs fonds vers l'entreprise privée plutôt que vers le développement collectif ;
2. le besoin de développer les aptitudes et les capacités permettant d'entrevoir des alternatives à un cadre institutionnel et organisationnel qui limite leur capacité d'action.

Plusieurs instances d'échelles globale, nationale et locale cherchent à réagir aux processus qui entraînent leur dévalorisation en mettant en œuvre de nouveaux modèles d'action. Leurs solutions interpellent certes les collectivités directement aux prises avec des problèmes de développement, mais aussi les sociétés dans leur ensemble qui, comme résultat des inégalités provoquées ou accentuées par la globalisation, subissent des pertes considérables en termes de cohésion sociale et de capacité de mobilisation collective pour le bien commun. La réflexion sur le développement des territoires doit donc se poser en termes locaux, car elle met en exergue les acteurs des collectivités locales, mais aussi en termes globaux car l'action émancipatrice réalisée par les acteurs locaux requiert une transformation à l'échelle sociétale.

Nos recherches ont démontré que pour mettre en œuvre de nouvelles voies de développement, les acteurs doivent mobiliser une grande variété de ressources (humaines, cognitives, organisationnelles, financières, informationnelles) de façon à accroître le bien-être de leur communauté (Klein et Champagne, 2011). Ces ressources sont liées à des réseaux ou à des pouvoirs fonctionnant à diverses échelles (par exemple, programmes publics, réseaux productifs, institutions de recherche, fédérations syndicales). Des travaux récents ont montré d'ailleurs que la proximité elle-même peut devenir une ressource à condition qu'elle soit organisée et mise en valeur au profit des citoyens et des communautés (Glon et Pecqueur, 2016). Le développement d'un territoire ne dépend donc pas uniquement des relations internes entre ses acteurs, mais aussi des relations que ceux-ci entretiennent avec des forces extra-locales. La capacité de se connecter aux différents types de réseaux devient une condition pour le développement des territoires. Il s'agit, il va sans dire, de capacités individuelles, en termes de leadership par exemple, mais aussi et surtout, de capacités collectives, celles qui se construisent à travers des formes de gouvernance inclusive qui facilitent l'apprentissage collectif (Klein, 2016).

La mise en place de ces règles et structures ouvre un champ de confrontation entre des acteurs qui ont des intérêts différents, voire contradictoires, mais dont le défi est d'imposer leur conception aux autres acteurs et de traduire cela en des modalités de gouvernance qui les protègent. C'est ainsi que des dispositifs territoriaux de coordination et d'interrelations entre les acteurs socioéconomiques peuvent s'établir, à travers des processus qui incluent le débat citoyen, le partage des réseaux, les sanctions collectives, ainsi que la construction de codes informels permettant l'anticipation, la fréquence des contacts et la construction de rapports de confiance. Ce point de vue postule que l'innovation ne dépend pas de l'action individuelle d'un acteur. Un acteur, soit une entreprise, une instance publique ou un organisme local peuvent expérimenter des solutions nouvelles à des problèmes, mais l'innovation, c'est-à-dire le changement produit par l'adoption et le partage des résultats de l'expérimentation résulte plutôt des interactions entre une multitude d'acteurs. Ce sont les acteurs d'un milieu (instances publiques, entreprises, syndicats, centres de recherche et universités, organisations culturelles et sociales) qui mobiliseront les ressources nécessaires à la formulation de nouvelles solutions en regard des aspirations citoyennes.

## **2.5 À partir du local : l'expression économique de la solidarité**

Chose certaine, l'avènement d'un modèle de régulation postfordiste basé sur les systèmes productifs locaux et les districts industriels prônés durant les années 1980 ne s'est pas fait en faveur des communautés locales, encore moins des citoyens. Les facteurs endogènes liés à l'osmose de l'entrepreneuriat et la communauté, dont parlait Becattini (1992) en faisant référence aux districts industriels, se sont effrités dans plusieurs cas, comme le montre l'exemple de Prato, l'icône des districts industriels. Cette ville, autrefois caractérisée par l'existence d'un vaste réseau de petites et moyennes entreprises dans le domaine du vêtement soutenu par une gouvernance locale issue de l'interrelation entre les acteurs locaux, a été complètement transformée par des capitaux d'origine chinoise qui en ont fait un centre de production bon marché dissocié des institutions locales. Le cas de Prato montre que les dynamiques économiques ne dépendent pas uniquement des dynamiques socioéconomiques locales et que leur analyse ne peut faire abstraction de l'accroissement et de l'intensification des dynamiques globales (Sunley, 2008).

Le développement d'une région ne dépend donc pas uniquement des relations internes entre ses acteurs, mais aussi des relations que ceux-ci entretiennent avec des forces extra-locales, de leur position de contrôle ou de dépendance (Yeung, 2005). La complémentarité des acteurs importe ainsi autant que leur présence ou leur absence. Par rapport au phénomène de la globalisation, les échelles géographiques et les acteurs concernés s'intercalent, reconfigurant des unités territoriales imbriquées de façon imparfaite, ce qui provoque des tensions et des conflits. Ainsi, la connectivité devient un élément fondamental dans l'articulation territoriale des activités économiques (Sunley, 2008). Compris dans cette optique, les territoires correspondent à des systèmes et à des réseaux et non à une aire particulière clairement définie. Les régions sont ainsi des successions de places ouvertes et différenciées par les relations qu'elles entretiennent, relations qui sont toujours dynamiques et jamais complètement fixées. Leurs limites sont toujours à redéfinir et ne sont jamais stabilisées.

## 2.6 Conclusion

Dans le système capitaliste, il y a crise lorsque le capital ne parvient pas à se valoriser. Les détenteurs du capital cherchent alors à intégrer de nouveaux territoires dans le cycle économique. Cette tendance à l'expansion du capitalisme explique le phénomène de la globalisation et l'apparition de nouvelles inégalités. Au lieu de partager les gains de la productivité entre le capital et le salariat, les principaux détenteurs des capitaux ont déplacé dans d'autres espaces la valorisation du capital, tout en en conservant le contrôle. Cette logique explique la valorisation intensive de certains territoires et la dévalorisation progressive de certains autres territoires. Harvey explique que l'extension spatiale du capitalisme est complétée par l'« accumulation par dépossession » (Harvey, 2004), c'est-à-dire par l'accaparement de la richesse produite dans les systèmes productifs locaux. Ceci valorise le capital mais dévalorise les territoires. Sur le plan de la lutte contre les inégalités et la pauvreté, le développement des territoires locaux peut aussi être réfléchi à partir de l'idée de dépossession, dans un contexte où les acteurs locaux se confrontent à des forces qui tendent à les « déposséder » de leur capacité d'agir sur leur développement.

La mondialisation a provoqué l'atomisation des espaces nationaux. Or, si la mondialisation a accentué l'atomisation des sociétés, elle a aussi mis en place un espace qui a été structurant pour des mouvements sociaux (mouvement environnementaliste, premières nations, mouvements de genre, « *buen vivir* »). Le point de vue que nous défendons dans ce texte est que, pour agir contre les inégalités et la pauvreté, il faut bâtir la capacité des acteurs et des citoyens de reprendre possession de leur territoire, soit de leurs milieux de vie, tout en s'inscrivant dans une vision multi scalaire, qui intègre toutes les échelles, du local au global. Sinon, toute action uniquement locale aura comme conséquence l'accentuation des inégalités entre les territoires. C'est d'ailleurs en cela que réside le principal défi posé aux acteurs des territoires, soit celui d'innover socialement et d'inscrire ces innovations dans un mouvement qui conduise progressivement vers une transformation sociétale à une échelle plus globale.

C'est à l'échelle locale qu'on voit des expériences visant à concerter les intérêts citoyens et les intérêts économiques, répondant ainsi à la déstructuration causée par la mondialisation. C'est à cette échelle qu'émerge l'économie sociale et solidaire sous formes de coopératives ou d'organisations communautaires s'attachant à mettre de l'avant des formes de développement économique basées sur la solidarité. Plusieurs questions

doivent être posées. Comment apporter une solution à la cohabitation de concentrations industrielles dynamiques et de poches de pauvreté? Comment favoriser une répartition territoriale plus équilibrée et plus équitable des activités économiques? Comment combiner les conflits entre des dominés et des dominants qui s'affrontent dans une joute inégale et la concertation nécessaire aux dynamismes collectifs? Les réponses à ces questions exigent l'apport de plusieurs bagages théoriques et empiriques afin de proposer des analyses en accord avec la complexité des faits et les attentes des acteurs, dont les citoyens.

Le principal changement en ce qui concerne les rapports de la société à l'espace concerne le fait que les territoires (locaux, régionaux et nationaux) dans lesquels s'exprime la démocratie représentative ont été soumis aux impératifs posés par des réseaux et des filières structurés à divers niveaux (finances, production, technologies, environnement, démographie et culture) et qui fonctionnent à l'échelle globale. Les nœuds de ces réseaux sont locaux mais leur sens et les interactions entre ces nœuds sont globaux.

Le résultat de ce changement réside dans la fragilisation des collectivités et des sociétés : le remplacement des territoires par des réseaux en tant que cadre structurant des rapports sociaux fragilise les pratiques démocratiques, notamment celles qui concernent la démocratie représentative. Nos élus sont incapables de prendre des décisions sur les points importants. Les liens sociaux que favorisait le sentiment d'appartenance à des territoires, y compris des territoires nationaux sont remplacés par des liens intra secteurs ou intra classes sociales, ce qui favorise l'individualisme et mine la cohésion sociale (ou territoriale).

Intelligence artificielle et accélération des fragilités locales : la fragilisation des collectivités territoriales, qui existe depuis la crise des États-nations, est accélérée par l'essor de l'Intelligence artificielle et par la quatrième révolution industrielle (et son équivalent politique, la quatrième révolution politique). L'espace numérique se superpose aux territoires ce qui modifie les rapports de proximité et crée de nouvelles fractures numériques.

Le défi réside donc dans la reconstruction des territoires. Pour cela, trois notions sont utiles, soit :

1. la notion de « transition » (Transition écologique, sociétale, villes en transition), qui cible les expérimentations qui ont lieu sur le territoire et qui se glissent à travers des interstices transformant ainsi le cadre institutionnel;
2. la notion de « *commons* » (« communs » selon E. Ostrom; « commun » selon Dardot et Laval) qui cible la mise en œuvre des formes de gouvernance des ressources, notamment les ressources physiques, par les usagers, en coconstruisant des règles qui imposent le bien commun;
3. la notion de « *buen vivir* » (Santos), qui cible la réciprocité structurée ou motivée par l'appartenance à des milieux de vie mais aussi l'intégration de ces milieux de vie à plusieurs échelles. Cette notion cible aussi la transformation des modes de construction de la connaissance afin de produire des dispositifs cognitifs qui donnent avoir le potentiel des alternatives et qui renforcent la capacité d'agir des citoyens et acteurs.

Il se dégage de ces trois notions l'importance du milieu de vie comme cadre structurant des rapports sociaux et des modalités de gouvernance. Dans ce cadre se croisent et convergent les enjeux sociétaux et environnementaux. C'est donc dans ce cadre que les actions pour lutter contre les inégalités la pauvreté.



### 3.0 Ce qui a changé dans le paysage de la philanthropie au Québec depuis dix ans

Sylvain Lefèvre (UQAM)

#### 3.1 Évolution de 2005 à 2015, quelques ordres de grandeur

Il faut d'abord souligner que le paysage de la philanthropie, du point de vue de la taille des acteurs et des flux, a beaucoup évolué au Québec en 10 ans, comme l'illustre le rapport d'activités 2017 de l'Institut Mallet, à partir de données de la période allant de 2005 à 2015 :

- le nombre d'œuvres de bienfaisance a légèrement augmenté, alors que le nombre de fondations a connu une augmentation beaucoup plus marquée : + 28 % de fondations publiques et +57 % de fondations privées ;
- les flux de dons ont connu une forte augmentation : + 68 % pour les dons des fondations publiques (de 351 à 590 millions de dollars) et + 92 % pour les dons des fondations privées (de 153 à 293 millions de dollars). En 2015, les fondations donnent donc près de 900 millions de dollars à des organismes de bienfaisance enregistrés ;
- les actifs des fondations ont connu une augmentation encore plus forte : + 92 % pour les fondations publiques (2,5 à 4,8 milliards de dollars) et de + 139 % pour les fondations privées (4,1 à 9,8 milliards de dollars). En 2015, le total des actifs des fondations s'élève donc à près de 15 milliards de dollars.

#### 3.2 À propos de cette évolution pour les fondations privées

Il faut noter que l'augmentation générale se fait *malgré* la crise financière de 2008, où l'on observe une baisse des actifs de près de 500 millions de dollars en un an, et d'une baisse de 40 millions des dons entre 2008 et 2009. On peut donc faire l'hypothèse que si cette crise n'était pas advenue, les résultats seraient encore plus forts aujourd'hui.

Ensuite, il faut souligner que le taux de progression du capital des fondations privées (+139 %) est bien supérieur à l'augmentation de leurs dons (+ 92 %) et du nombre d'entre elles (+ 57 %). Ceci est lié, entre autres choses, à la concentration des capitaux dans un petit nombre de grandes fondations.

Enfin, on peut constater qu'en 2015, d'après les données de l'Agence du revenu du Canada (ARC), les fondations privées déboursent moins de 3 % de leur capital, alors que dix ans auparavant, elles donnaient 3,7 % de leur capital. Rappelons que d'après l'ARC, les fondations sont tenues, selon certaines conditions<sup>16</sup>, de déboursier en dons à d'autres organismes de bienfaisance *a minima* 3,5 % de la valeur de leurs biens. Outre le fait que ce taux de déboursement globalement en-deçà du seuil obligatoire nous interpelle, ceci met également en exergue le rôle crucial du placement de la dotation pour les fondations privées.

---

<sup>16</sup> Selon l'ARC, pour les fondations publiques et privées, « si la valeur des biens qui n'ont pas été directement utilisés à des fins de bienfaisance ou d'administration au cours des 24 mois précédent le début de l'exercice dépasse 25 000 \$, le contingent des versements de l'organisme de bienfaisance équivaut à 3,5 % de la valeur moyenne des biens ».

### 3.3 Quelques remarques sur la contribution des fondations en général, par rapport à l'État

Comme souligné dans le rapport Mallet, la contribution des fondations reste minime si on la compare aux ordres de grandeur des budgets publics au Québec<sup>17</sup>. À titre illustratif, pour compenser 1 % des coupures de l'État, les fondations devraient presque doubler leurs dons.

On entend souvent parler d'un fort désengagement de l'État relativement aux budgets des organismes communautaires. Il faut néanmoins souligner qu'en 2015, les subventions publiques constituent encore les trois quarts des revenus des œuvres de bienfaisance. Les revenus liés aux dons comptent pour seulement 4 %; l'essentiel venant des dons des particuliers et non des fondations. Cette contribution publique doit être majorée de deux éléments très souvent oubliés. D'abord les subventions publiques aux fondations sont négligeables chez les fondations privées (1 % de leur budget en 2015, contre 3% en 2005) mais notables – bien qu'en baisse relative – chez les fondations publiques (21% de leur budget en 2015, contre 33 % en 2005). Ensuite la contribution publique prévue dans le mécanisme du privilège fiscal, qui représente une dépense importante dans les budgets publics (provincial et fédéral). À titre d'exemple, notons qu'en 2011, le ministère des Finances (fédéral) a évalué les crédits d'impôts pour les particuliers effectuant des dons de bienfaisance à environ 2,2 milliards de dollars.

Ceci doit nous amener à souligner une tendance forte de la dernière décennie, celle de la croissance des incitations de la part des pouvoirs publics à recourir à la philanthropie. On pense ici à la multiplication des programmes de financement d'appariement qui amènent une conditionnalité du financement public à un financement préalable par un acteur privé, dans les domaines de la culture (Mécénat Placement Culture, depuis 2005), du sport (Placement Sport, depuis 2012), et désormais de l'éducation (Placement Réussite, depuis 2017).

Il faut noter que tous ces mécanismes d'incitations financières et de création de dispositifs institutionnels se font grâce à des outils (réglementaires et fiscaux) discrets, sans débat de fond sur le rôle attribué à la philanthropie. Paradoxalement, alors que la philanthropie occupe *de facto* un rôle pivot dans ces politiques publiques, elle ne se voit donc reconnaître aucun rôle politique explicite.

Cette tendance n'est pas spécifique au Québec ou au Canada. On l'a observée pendant la dernière décennie dans la plupart des pays de l'OCDE, quel que soit les pays et les gouvernements<sup>18</sup>. Nous nous situons dans une période de forte recomposition des relations entre l'État et la société civile, avec un enchevêtrement de

---

<sup>17</sup> « Bien qu'elle soit significative, cette contribution de plus de 880 M \$ provenant des fondations peut également être interprétée à la lumière de l'examen du budget 2016-2017 de l'État québécois (Finances Québec, 2016). Ce budget totalise environ 100G, répartis notamment à 38,4 G \$ dans le secteur de la santé et des services sociaux et à 21,6 G \$ dans les secteurs de l'éducation et de la culture. Le budget de l'ensemble de ces secteurs totalise donc 60 G \$. » (Gagné Emmanuelle, Martineau Vincent, « Le système philanthropique des fondations et organismes sans but lucratif de la province de Québec. Étude exploratoire », Institut Mallet, octobre 2017, p. 14. Repéré à : <http://institutmallet.org/wp-content/uploads/RAPPORT-PROV-QUÉBEC.pdf>.

<sup>18</sup> En France, le montant des incitations fiscales de l'État pour les dons dépasse désormais celui des subventions publiques aux associations. Voir: Cottin-Marx, S., Hély, M., Jeannot, G. & Simonet, M. (2017). « La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements ». *Revue française d'administration publique*, 163 (3), p. 463-476.

relations de contractualisation, de sous-traitance, de reconnaissance de l'autonomie, de dons, dans lesquelles les fondations sont insérées, à plusieurs titres.

### 3.4 L'hétérogénéité du champ philanthropique

Plutôt que de parler « des fondations », on gagne en clarté en évoquant plutôt un champ philanthropique. Depuis les dix dernières années, on peut à la fois avancer que celui-ci a gagné en cohérence, ou du moins en lisibilité, mais aussi qu'il est devenu plus fragmenté, voire inégalitaire.

#### Au plan de la cohérence d'ensemble

En 10 ans, de nouvelles structures sont apparues et elles assument des fonctions d'observation et d'analyse du milieu philanthropique (Chaire Marcelle Mallet, PhiLab), de formation de professionnels (Certificat en gestion philanthropique), de dialogue et d'échange (Institut Mallet), voire d'action collective (Coalition des fondations contre les inégalités, PIC). On peut faire l'hypothèse que ces échanges et ces actions conjointes ont permis aux acteurs du champ philanthropique de considérer de manière croissante qu'ils font partie d'un même espace et qu'ils partagent des enjeux communs. Paradoxalement, cette lisibilité plus grande du secteur donne aussi à voir des inégalités très fortes, voire le caractère très artificiel de cet « espace commun ».

#### Au plan des inégalités

Les données de l'ARC portant sur les organismes de bienfaisance (œuvres de bienfaisance, fondations publiques et fondations privées) nous révèlent qu'en 2015, 87% d'entre elles possèdent 4 % des revenus totaux, tandis que moins de 2 % d'entre elles ont 85 % des revenus.

En 10 ans, les écarts se sont creusés entre les plus grandes et les plus petites fondations. À Montréal, par exemple, la moyenne de l'actif des fondations privées a crû fortement (10 millions de dollars d'actifs en 2005 contre 16 millions de dollars en 2015) alors que la médiane a baissé (614 764 \$ en 2005 contre 543 137 \$ en 2015<sup>19</sup>)! Les grands écarts qui existent entre les valeurs des moyennes et des médianes nous rappellent donc la diversité du paysage philanthropique montréalais, et le poids de grands joueurs qui font bouger les moyennes par la valeur imposante de leurs actifs<sup>20</sup>, au côté de nombreuses petites fondations aux moyens sans commune mesure. D'ailleurs, les plus petites fondations privées ont connu une baisse de leurs actifs d'environ 70 000\$ au cours des dix dernières années, ce qui correspond à une baisse de 11,6 %.

---

<sup>19</sup> L'actif médian est la valeur centrale des actifs des fondations, ce qui veut dire que 50 % des fondations privées ont des actifs inférieurs ou égaux à 543 137 \$ et que 50 % des autres fondations privées ont des actifs dont la valeur est supérieure à ce montant. Pour la même année, la valeur de la moyenne des actifs des fondations était de 16 715 050 \$.

<sup>20</sup> Ces inégalités de moyens se retrouvent d'ailleurs dans les dons des particuliers. En effet, les données de l'ARC témoignent d'une part croissante des grands donateurs dans le total des dons, tandis que l'essentiel des dons des petits et moyens donateurs tendent à stagner.

Les inégalités se mesurent aussi dans l'exposition publique et la notoriété des fondations. Ainsi, parmi les cinq plus grandes fondations du Québec (selon des données 2015 de la taille de leur actif respectif), il est frappant de constater à quel point certaines sont très connues par le milieu communautaire (Fondation Chagnon, Fondation McConnell) et d'autres méconnues (notamment la deuxième mieux dotée, la Fondation Azrieli).

Des cartographies d'écosystèmes philanthropiques ont été produits par l'Institut Mallet pour trois territoires (Québec, Montréal et Gaspé). En fonction du rôle joué par les différents acteurs et les relations qu'ils entretiennent, lesquels sont forts différents, ils mettent en lumière non seulement des ordres de grandeur totalement incomparables, mais aussi des structures au sein de ces écosystèmes.

Les inégalités sont aussi criantes entre les types même de fondation. Par-delà les typologies administratives (publiques et privées), les constructions de réseaux (fondations communautaires, réseau des Centraide) ou de regroupement sectoriels (fondations d'établissements de santé du Québec), il existe des différences importantes de conception du rôle philanthropique, de la méthode d'intervention et de l'orientation politique. Quand les fondations restent dans un cadre général de « générosité privée » où chacune d'entre elles mène son action de manière discrète et arbitraire, ces différences sont peu visibles. Quand, au contraire, et comme dans le contexte actuel, le cadre général invite à expliciter la « théorie du changement social », la conception du rôle philanthropique et les changements visés, ces différences sont plus catégoriques. S'il s'agit d'une condition sans doute nécessaire pour produire des ancrages plus solides chez les fondations, voire pour bâtir des collaborations basées non seulement sur des méthodes mais aussi des valeurs communes, il faut aussi noter que cette nouvelle configuration peut entraîner plus de difficultés à postuler un « espace commun philanthropique ».

L'artificialité de « l'espace commun philanthropique » peut même être dénoncée par certaines fondations qui jugent illégitimes que d'autres revendiquent leur appartenance à cet espace. Une fondation ayant un très faible actif, sans salarié, sans stratégie, sans orientation, sans politique claire d'allocation des fonds, est-elle vraiment une actrice du champ philanthropique ou plutôt une coquille vide ? De l'autre côté, plusieurs créations, durant la dernière décennie, de fondations par des entreprises peuvent être assimilées à des « fondations d'intérêt », quand la mission de la fondation sert de manière directe l'intérêt de l'entreprise dont elle est issue. Ces débats sur la définition du périmètre du champ philanthropique renvoient à la fois à des règles administratives et à des questionnements scientifiques. Mais, comme tout champ structuré, il peut déboucher sur des discussions internes entre les acteurs quant à l'identification de bonnes pratiques ou au contraire de lignes jaunes à ne pas franchir, de certification, de normes, etc. Ceci peut amener un acteur comme la Fondation à s'interroger sur sa propre responsabilité vis-à-vis de ce champ collectif. En raison de sa taille, ses pratiques peuvent être structurantes pour les autres, notamment vis-à-vis de l'immense majorité des fondations peu structurées. Ceci invite à considérer la manière dont la Fondation peut-être une organisation apprenante pour elle-même, mais aussi pour le reste de l'espace philanthropique. Cette prise en compte de l'hétérogénéité croissante du champ conduit aussi à réfléchir aux modalités d'action entre les fondations ; au nom de quoi et sur quelle base devrait-on agir en commun ?

### 3.5 Innovation et inertie

À la lecture des données statistiques de l'ARC sur les flux de dons aux organismes de bienfaisance, on ne peut qu'être frappé par le décalage (entre les appels à l'innovation et à la transformation), produit au sein du champ philanthropique, et la très grande stabilité, voire l'inertie (non seulement dans la dernière décennie, mais sur un spectre temporel plus important) relative aux types d'organismes et de secteurs soutenus. Les grands bénéficiaires de l'écosystème philanthropique représentent toujours les grands établissements de santé et d'éducation. Il faut ajouter que plus ils sont prestigieux et bien dotés, plus ils reçoivent de soutien. Du côté des fondations, on retrouve aussi fort logiquement (dans les secteurs d'action) les services sociaux, la santé et l'éducation. L'art et la culture et surtout l'environnement sont très faiblement soutenus.

Cette quasi-absence de l'environnement sur le radar philanthropique nous porte à s'interroger, à l'heure où les urgences écologiques apparaissent de plus en plus incontournables, sur les impacts (non seulement sur la biodiversité, le climat, l'eau ou l'énergie) mais aussi sur les effets sociaux, avec les effets immédiats et directs sur la santé, le développement urbain et rural, les modalités de transport, l'alimentation, l'habitat, les migrations, etc.

En novembre 2017, 15 000 scientifiques du monde entier sonnaient l'alarme sur la dégradation sans précédent de l'environnement, à l'aune de neuf indicateurs mondiaux, suivis de 1960 à 2016. Aujourd'hui, dans de nombreux espaces scientifiques, c'est le scénario de l'effondrement qui gagne en crédibilité. Si les mesures des gouvernements restent encore très timides, et dramatiquement insuffisantes, néanmoins de nombreux pays mettent la transition énergétique à l'agenda du débat public. Pendant ce temps-là, non seulement très peu de fondations s'engagent face à ces enjeux<sup>21</sup>, mais la plupart continuent de les considérer comme relevant exclusivement du domaine de « l'environnement » (alors que les conséquences sont éminemment sociales) et conçoivent leur existence comme perpétuelle (d'où un soin apporté à maintenir intact le capital de dotation), avec des planifications stratégiques parfois ambitieuses et des jalons sur des décennies. Il se pourrait néanmoins que la fondation reste bien seule, si le scénario de l'effondrement continue à gagner en crédibilité. Les fondations ont pourtant non seulement une responsabilité, comme tout autre acteur, face à ces enjeux, mais elles ont aussi des leviers importants, que ce soit le placement de leur dotation, l'usage stratégique de leurs subventions, l'adaptation de leurs échéanciers, leur capacité à s'adapter à une configuration éminemment mouvante, où les paramètres sont actuellement en plein bouleversement, mais où de nombreuses innovations sociales émergent, souvent en marge des « organismes patentés » de la société civile.

Si les fondations restent marquées par une très forte continuité ou inertie sur le « fond », *a contrario* on peut observer des évolutions marquées sur « la forme ». On renvoie ici à des transformations déjà bien documentées ailleurs, et qui s'inscrivent dans des tendances observées aussi à l'étranger :

---

<sup>21</sup> Pour exception: Morena, E. (2016). *The price of climate action: Philanthropic foundations and the global climate debate*, London: Palgrave. On peut aussi citer les réseaux, soutenus par des fondations, autour des « villes résilientes » (Fondation Rockefeller).

- le déploiement des « nouvelles frontières de la philanthropie<sup>22</sup> », qui incluent des nouveaux acteurs et des outils financiers dans l'espace philanthropique. Pensons ici à la récente réflexion fédérale sur la « Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale<sup>23</sup> » ou encore, au Québec, à l'émergence d'un outil comme les obligations communautaires<sup>24</sup>, se distinguant du modèle des obligations à impact social ;
- le développement de collaborations entre des fondations (PIC, MIS), avec la mise en place d'une forte ingénierie de l'accompagnement (des programmes de formation pour les organismes communautaires, des structures de soutien pour les projets) soutenus par les fondations<sup>25</sup> ;
- la territorialisation de l'intervention, portée aussi bien par des acteurs publics, que privés ou philanthropiques<sup>26</sup> ;
- la forte reconnaissance dont jouit l'entrepreneuriat social, à la fois par sa résonance dans le monde des affaires (figure de l'entrepreneur visionnaire qui surmonte des difficultés avec agilité et audace) et son aptitude à se saisir d'enjeux sociaux émergents, surtout quand celui-ci se double d'un discours sur « l'innovation ».

Comme nous l'avons dit, ces transformations se situent clairement du côté de l'innovation, sur la forme. Mais elles présentent aussi le danger d'être garante du *statu quo*, et donc de contribuer à une forme d'inertie. En effet, elles peuvent accroître certaines difficultés déjà identifiées dans le passé, à savoir :

- une porosité entre le champ philanthropique et logique financière classique, quand les instruments mobilisés reproduisent les schémas d'« impact » et de « rendement » ;
- un entretien du « cimetière de l'innovation », si les conditions de pérennisation des structures, au-delà des projets, ne sont pas assurées, et que l'innovation est vécue comme une injonction en soi ;
- des débats sur l'autonomie des groupes communautaires, quand l'accompagnement reste vécu comme un encadrement; même si cet encadrement n'est plus assuré directement par les fondations mais qu'il est sous-traité dans le cadre de structures *ad hoc*, le ressenti peut-être le même, voir accentué par le fait que les centres réels de décision sont encore plus distants.

---

<sup>22</sup> Salamon, L. (ed.), 2014. *New Frontiers of Philanthropy. A guide to the New Tools and Actors Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*. Oxford: Oxford University Press.

<sup>23</sup> <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/innovation-sociale-finance-sociale/consultation/guide-discussion.html>.

<sup>24</sup> <http://www.tiess.ca/obligations-communautaires/>.

<sup>25</sup> Pour quelques exemples à Montréal, voir : <http://institutmallet.org/wp-content/uploads/RapportCartoMTL.pdf>.

<sup>26</sup> Idem.

### 3.0 Évolution, révolution et paradoxes dans les organisations : le cas de la Fondation Lucie et André Chagnon

Taieb Hafsi (HEC)  
Saouré Kouamé (Université d'Ottawa)

#### 3.1 Évolution et révolution

Le parcours historique des entreprises et des organisations en général a fait l'objet de nombreuses études. L'étude d'A.D. Chandler sur la stratégie et la structure des entreprises a lancé la réflexion. Il a notamment révélé le lien fort entre les choix stratégiques et la structure organisationnelle qu'on adopte. On ne peut pas associer n'importe quelle stratégie à n'importe quelle structure. Ainsi, dans la première phase, dite entrepreneuriale, la structure la plus adaptée est la structure simple, avec des rapports plutôt informels et peu de règles systématiques. Ces arrangements sont suffisants pour assurer la coordination des activités. Elle est suivie par une phase qu'on pourrait appeler de « professionnalisation ». On abandonne alors le caractère informel pour introduire une gestion vraiment systématique où les règles et les politiques dominent. Cette structure est souvent appelée la « structure F ». Finalement, lorsque l'organisation continue à se développer et tend à se diversifier, on passe à une phase de diversification où la structure la plus appropriée est la structure divisionnelle décentralisée, dite « M ». Cette évolution stratégique et structurelle est inévitable si on veut assurer la coordination et ultimement la survie de l'organisation.

Suivant les pas de Chandler, l'un de ses étudiants, L. Greiner s'est intéressé surtout au passage d'une phase à l'autre. Il a aussi ajouté deux autres phases qui précisent le passage à une complexité plus grande. Selon Greiner, le passage d'une phase à l'autre est une vraie révolution, après une période relativement longue d'évolution. Nous savons maintenant que la révolution la plus éprouvante est la première. Le passage de rapports informels, chauds et amicaux, où les individus sont relativement libres et peuvent prendre beaucoup d'initiatives, à une phase froide, impersonnelle, où les règles déterminent les rapports entre les personnes, est souvent rejetée avec force. Il arrive même souvent que les organisations passent beaucoup de temps dans la période de transition révolutionnaire, changeant plusieurs fois pour aller vers la professionnalisation, puis reviennent en arrière, avec des conflits de plus en plus nombreux et le départ des personnes les plus talentueuses.

La Fondation a aussi connu une évolution qui peut être comprise en utilisant cette théorie de l'évolution. Depuis sa création, sous l'impulsion d'un entrepreneur qui avait déjà réussi et qui avait gardé ses réflexes, la Fondation a été essentiellement entrepreneuriale. Elle était ouverte à beaucoup d'expérimentations et sensible aux idées de son fondateur. Celui-ci croyait que ses idées généreuses de lutte contre des maux sociaux évidents (dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la jeunesse) allaient être accueillies à bras ouvert. Le milieu a été plutôt résistant, voyant cela comme une tentative de la part de « capitalistes » d'imposer leurs vues sur le milieu communautaire. Les apprentissages ont été lents. Face aux difficultés, les entrepreneurs de la Fondation (M. André Chagnon et ceux qu'il a rassemblés autour de lui), ont d'abord changé de projets. De multiples

projets entrepreneuriaux ont été lancés, tous aussi intéressants les uns que les autres, mais qui ont mené inévitablement à la nécessité de professionnaliser pour continuer à construire.

Les entrepreneurs ne croient pas à la nécessité de la révolution professionnelle. Ceux qui réussissent le mieux construisent une identité organisationnelle forte et difficile à changer. Ils sont donc les premiers à résister lorsque le changement vers la professionnalisation se présente. Il est clair que les difficultés à l'interne, comme celles qui viennent des rapports avec les filiales et les partenaires, sont liées à cela.

Toutes les organisations vivent ces difficultés. Celles qui réussissent le mieux sont celles qui arrivent à gérer le passage à la professionnalisation sans trop de dommages. Mais beaucoup réussissent à prolonger la période entrepreneuriale assez considérablement. L'exemple le plus intéressant est celui de Body Shop, une organisation qui s'est construite comme une vraie révolution dans les cosmétiques. Les fondatrices et leurs employées étaient résolument opposées à une professionnalisation qu'elles percevaient comme une incitation à « perdre son âme ». Elles sont allées de décentralisation en décentralisation pour pousser le plus possible vers le bas les décisions qui devaient être prises et éviter ainsi la nécessité de la coordination globale. Cela a finalement trouvé son terme lorsque l'entreprise a été vendue à l'Oréal, ce qui a été vécu comme un anathème.

Pour éviter la transformation professionnelle, le premier exercice organisationnel créatif de la Fondation a été de faire la séparation des opérations, confiée à des divisions ou filiale ou joint-venture/partenariats, de la gestion corporative au centre. Dans cette phase cependant le caractère entrepreneurial ayant dominé, les choix ont été faits de manière intuitive, sans beaucoup de délibérations stratégiques. De plus, il y a eu rapidement un hiatus entre la gestion opérationnelle, plus systématique, des partenariats et les décisions du siège. Inévitablement, les initiatives du siège dérangent les opérations et entraînent débats et contestations. Le siège a professionnalisé certaines activités (comme la gestion financière, notamment celle des investissements), mais le reste de la gestion est demeuré entrepreneurial, avec beaucoup d'initiatives et de créativité stratégique, mais peu d'ajustements structurels. Plus récemment, cependant, des actions majeures ont été entreprises pour réformer la structure organisationnelle, mais cela ne donnera des résultats que lorsque le passage à la professionnalisation sera une réalité, donc lorsque les esprits auront évolué suffisamment. Entretemps, le changement structurel restera cosmétique et les pratiques précédentes continueront comme si de rien n'était.

Avec la croissance, la professionnalisation est inévitable. Elle s'accompagne certes de bureaucratie et de rigidités nouvelles, surtout dans l'appareil administratif, mais pas nécessairement dans les opérations. Elle est difficile pour les membres de l'organisation qui ont vécu la période entrepreneuriale. Elle peut être facilitée en faisant preuve de création dans trois directions.

1. La préparation des personnes clés au grand changement qu'il faut faire. Cela peut supposer des formations extérieures. Par exemple, lorsque Radio-Canada voulait faire la convergence télévision-radio-Internet, un grand changement, Robert Rabinovitch a identifié Sylvain Lafrance comme leader potentiel et l'a envoyé à Harvard pour suivre le programme *Advanced Management Program*.
2. La gestion du changement. Parfois elle doit être rapide, d'autres fois plus lente, selon l'histoire, la situation spécifique considérée et la préparation réalisée. Pour rester avec l'exemple de Radio-Canada,

Sylvain Lafrance a pris à la fois rapidement les décisions requises pour l'intégration, mais a pris beaucoup de temps à convaincre tout le monde que ce chemin était meilleur que ce qui pouvait arriver sans cela.

3. L'adoption d'un style de gestion participative, le plus proche possible de la gestion entrepreneuriale et qui permet aux personnes-clés de continuer à apporter des contributions originales. Là encore, Sylvain Lafrance avait affaire à des professionnels très jaloux de leur autonomie. Il leur a laissé beaucoup d'espace, n'imposant que la direction générale et la renforçant par une allocation de ressources cohérente.

Ce qui est intéressant, c'est que la créativité intervient dans toutes ces directions. Les actions de Sylvain Lafrance sont très différentes de celles qu'a entreprises Yves Devin dans la transformation, au tournant du siècle, de la Société de transport de Montréal (STM) pour en faire la meilleure entreprise de transport en commun en Amérique du Nord.

La professionnalisation va de pair avec une gouvernance plus précise et plus formalisée, qui laisse aux dirigeants l'espace dont ils ont besoin pour agir. Cela signifie de s'éloigner de la gouvernance de la période entrepreneuriale, dans laquelle les entrepreneurs maintiennent un contrôle proche et parfois tatillon. Parfois, la seule proximité des hauts dirigeants réduit les possibilités d'action des gestionnaires, un peu comme c'est actuellement le cas de la Fondation. Même si les fondateurs ne veulent pas réduire la marge de manœuvre des gestionnaires, leur présence et leur intervention dans les actions le font.

### 3.2 Les paradoxes organisationnels et le management des personnes

Les paradoxes organisationnels mettent à risque la gestion des organisations et des personnes, surtout dans les moments de transition stratégique majeure comme celle que vit la Fondation. Grâce aux travaux récents de Wendy K. Smith et Marianne W. Lewis<sup>27</sup>, deux chercheurs en management des organisations, on en sait un peu plus sur ce phénomène qui affecte la vie des organisations.

La notion de paradoxe est souvent symbolisée par la dualité du « yin » et du « yang » de la philosophie chinoise qui souligne la coexistence de forces opposées, en apparence contradictoires et incompatibles, mais qui en réalité sont interdépendants et complémentaires. La coexistence du « positif *vs.* négatif », du « bien *vs.* mal » ou de « local *vs.* global » font partie de ces dualités. L'intérêt de cette dualité est qu'elle est susceptible de produire un effet plus important que chacun des éléments pris isolément. Ainsi, selon cette philosophie chinoise le paradoxe a des vertus qui le rendent a priori bénéfique. En scrutant la vie des organisations, les chercheurs se sont aperçus que les paradoxes sont présents à tous les niveaux, et ce, sous des formes subtiles et insoupçonnées. Deux exemples qui ont reçu le plus d'attention sont la dualité de l'« exploration-exploitation » et celle du « profit-social ». Le premier cas se manifeste plus dans les organisations où l'innovation est importante pour la survie. Le plus souvent les décideurs sont tiraillés entre le développement de nouvelles

---

<sup>27</sup> Smith, W.K., Lewis, M.W. & Tushman, M.L., (2016). "Both/and" leadership. *Harvard Business Review*.  
Smith, W. K., Lewis, M.W., (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2): 381-403.

technologies (exploration) vs. l'exploitation des technologies existantes. Le développement de nouvelles technologies rend obsolètes celles qui sont existantes, alors que la survie de l'organisation passe aussi par l'exploitation de celles existantes. Ces deux éléments contradictoires sont en réalité complémentaires et nécessaires à la survie de l'organisation. Le second cas de dualité, celui du profit-social, est plus présent dans les entreprises sociales. Ces organisations dites hybrides font souvent face à la difficulté de conciliation des deux pôles opposés de leurs logiques d'action, « logique de profit » et « logique sociale », alors que la coexistence de ces deux logiques est fondamentale à leur survie.

Par nature, les paradoxes sont générateurs de tensions et créent de l'inconfort chez les personnes. La conciliation des dualités n'est pas aisée. Ce n'est pas comme dans le cas de simples dilemmes où le choix d'une option « A », au détriment d'une autre option « B » résout le problème. Les observations faites dans plusieurs organisations indiquent que les personnes tombent souvent dans ce piège de choix simplistes. Tirillés entre les deux pôles opposés de la dualité, les membres de l'organisation sont naturellement portés à choisir un pôle qui leur paraît plus logique en lien avec leurs valeurs et leur logique d'action. Toutefois, ils se rendent vite compte qu'en le faisant ainsi ils occultent une partie de la réalité qui est tout aussi importante, ce qui crée des tensions autour du choix à faire. En général, cette tension reste latente jusqu'à ce que des événements provoquent son apparition. C'est souvent le cas lors des changements stratégiques. Ces moments d'interrogation font apparaître les contradictions liées à l'existence de ces paradoxes. Ils sont ainsi entraînés malgré eux dans un cercle vicieux de débats qui paralysent le processus décisionnel et engendrent un climat organisationnel délétère. Les effets peuvent devenir chroniques lorsque les dirigeants ne prennent pas la mesure du problème et ne développent pas des mécanismes appropriés pour les gérer.

Le cas de la Fondation est intéressant pour comprendre un type particulier de paradoxe. Il s'agit de la dualité « individu-système » qui s'apparente à la dualité « micro-macro » ou « local-global ». Cette dualité oppose une logique d'intervention sur l'individu à une logique d'intervention sur le système. Ce paradoxe est très présent dans les organisations à vocation sociale qui cherchent à affecter des transformations sociales durables. Ces organisations sont confrontées à cette question fondamentale: doit-on intervenir sur les individus ou sur le système social ? Cette question, a priori, banale n'a pas de réponse facile. Choisir d'intervenir sur l'individu semble logique étant donné que c'est à ce niveau que se vivent et se développent les problèmes sociaux, toutefois en le faisant ainsi on occulte une partie du problème lié au système social dans son ensemble. L'individu et le système s'influencent mutuellement et c'est de leur interaction qu'émanent à la fois les causes et les solutions aux problèmes de société. L'un ne va pas sans l'autre.

Ce paradoxe est présent dans l'objet même de la Fondation. Cette fondation a fait le choix de prévenir la pauvreté via l'éducation des enfants. Ainsi, il y a la coexistence des deux logiques d'action sur (1) l'enfant et son milieu familial, et sur (2) la communauté et le système social d'appartenance. Cette tension s'est manifestée à plusieurs reprises dans les moments de transition stratégique de cette organisation. Durant les dix premières années, la logique d'action a été dominée par l'intérêt sur l'individu, ce que les dirigeants ont qualifié d'approche clinique. Cette logique a favorisé le développement de plusieurs programmes visant à soutenir la santé des enfants, par exemple la réduction de l'obésité, et à investir dans la réussite scolaire des enfants. Cette logique était partagée avec les partenaires. En l'occurrence, les programmes conjoints développés dans le cadre

du partenariat avec le gouvernement du Québec ou avec des structures de santé pour enfants telles que le CHU Saint-Justine (Centre hospitalier mère-enfant de Montréal) permettaient de mettre en œuvre cette logique d'action. Suite au bilan des dix ans, réalisé au début des années 2010, les dirigeants de la Fondation se sont aperçus que leurs actions avaient moins d'effet en suivant la logique d'action axée sur l'enfant. Ils ont donc basculé vers la logique axée sur le système avec un plus grand intérêt pour la communauté. Toutefois cette bascule était difficile à mettre en œuvre à cause du partenariat avec le gouvernement. Le partenaire gouvernemental était resté fidèle à sa logique d'action essentiellement axée sur l'enfant. Entre 2013 et 2014, la Fondation a donc entamé d'intenses négociations avec le gouvernement pour l'amener à épouser sa nouvelle logique. Ils voulaient convaincre le partenaire gouvernemental de la nécessité de l'intervention au niveau communautaire avec une approche intégrée. Malgré les efforts déployés, le partenaire gouvernemental est resté sur sa logique d'action « clinique », et la Fondation a préféré prendre son indépendance pour pouvoir réaliser en toute liberté sa nouvelle logique d'action « communautaire ».

La fin du partenariat avec le gouvernement n'a toutefois pas mis fin à la tension autour du paradoxe organisationnel de la Fondation. La période de transition après partenariat a fait ressurgir cette tension. Cette fois la tension était au niveau interne entre les équipes de cette organisation. Le débat s'est déporté sur la question de jusqu'à quel niveau il fallait donner une place à l'intervention sur le développement de la communauté. Ainsi, l'exercice de réflexion stratégique sur les nouvelles orientations, initialement prévu pour se faire en quelque mois, aura finalement duré près de deux ans. Très rapidement, les positions se sont cristallisées autour de deux logiques, que les acteurs ont qualifiées de « réussite éducative » et « développement communautaire ».

Les acteurs qui défendaient une logique d'action axée sur la réussite éducative se rapprochaient plus de l'intervention sur l'enfant et son milieu familial. Ils défendaient une approche plus étroite et plus ciblée. Les acteurs qui défendaient une logique axée sur le développement social voyaient, quant à eux, une intervention plus axée sur le système social pour avoir un effet plus durable. Ils défendaient donc une approche plus large et globale. Ce débat a amené l'équipe dirigeante à se questionner sur les aspects fondamentaux de la Fondation que sont la mission, la vision et la cible.

Le questionnement était de savoir si la cible initialement portée sur la « réussite éducative » allait maintenant devenir le « développement des communautés ». Plusieurs experts externes ont été sollicités pour éclairer ce débat et départager les positions, mais au fil des échanges les contradictions devenaient de plus en plus importantes et insolubles. Finalement, la décision a été prise de maintenir la réussite éducative comme cible, mais avec une redéfinition de ce concept. La réussite éducative était maintenant définie dans un sens plus large incluant à la fois l'enfant, son milieu familial et le système social global qui influence le développement de son plein potentiel. Cette solution a eu pour effet de calmer quelque peu les tensions autour de l'objet de la Fondation, mais certains membres de l'organisation restaient sceptiques pour la suite des choses, convaincus que dans l'opérationnalisation des décisions l'une des logiques sera dominante sur l'autre.

Le paradoxe organisationnel a des conséquences importantes pour le management des organisations. L'une des particularités de l'effet des paradoxes sur le fonctionnement des personnes et des équipes est que ceux-ci

génèrent des tensions émotionnelles très importantes. L'exemple de la Fondation et des autres organisations étudiées dans des contextes différents indique que le paradoxe se traduit dans la structure organisationnelle. La répartition des rôles entre les équipes pour assurer la mission de l'organisation fait en sorte que les logiques contradictoires sont portées par les équipes. Par exemple, dans les organisations privées, les équipes de marketing et R&D (recherche et développement) ont plus de chances d'épouser la logique « d'exploration » du fait de leur mandat axé sur l'innovation, alors que l'équipe de « production » a plus de chances d'épouser la logique « d'exploitation » du fait de son mandat axé sur l'usage des technologies existantes pour la production. Aussi cette tension exploitation-exploration va se traduire par une tension entre les équipes R&D-marketing et l'équipe de production. À la Fondation, nous avons observé que l'équipe dont le mandat est de déployer les projets auprès des communautés avait une logique plus axée sur le « développement des communautés » alors que l'équipe qui avait une logique axée sur l'évaluation de l'impact sur le développement des enfants avait une logique plus axée sur « la réussite éducative ». Le rôle de ces personnes, doublée par le profil de base (par exemple, sociologue *vs* psychologue), ont contribué à faire épouser ces deux logiques qui s'affrontent.

Chacune des parties « adverses » dans cette confrontation développe une conviction profonde que sa logique est la meilleure pour atteindre les objectifs de l'organisation. Elle développe le sentiment que l'organisation serait vulnérable si la logique adverse est appliquée. Il s'en suit que chaque partie reste accrochée à sa logique et la défend par tous les moyens. De plus, chaque logique du fait de son lien avec les rôles définit en partie l'identité sociale du groupe d'appartenance au sein de l'organisation. Aussi, remettre en cause la logique, c'est menacer cette identité. Ce qui crée une forte anxiété et accroît la résistance face aux tentatives de faire plier les positions. Dans ce contexte, les débats autour du paradoxe organisationnel sont de nature à entraîner les personnes dans des tensions qui, si on n'y prend pas garde, finissent par se transformer en conflit entre personnes. Ces conflits et ces tensions peuvent à leur tour provoquer la rupture des relations entre les équipes et créer des silos au sein de l'organisation. Les équipes antagonistes auront de moins en moins envie de collaborer, quand bien même la nature du travail en organisation les contraint à travailler ensemble.

Compte tenu de ces effets négatifs, il est de plus en plus admis que les managers, en premier lieu les hauts dirigeants, doivent développer des compétences dans ce qu'on appelle la « gestion paradoxale ». Cette gestion comprend, en général, tous les aspects importants de l'organisation (par exemple, la structuration organisationnelle, la conciliation des logiques d'actions dans les orientations et les décisions majeures de l'organisation, la gestion des tensions émotionnelles et interpersonnelles à l'intérieur des équipes). Les tensions paradoxales ont la particularité d'être cycliques, et les risques de résurgence sont bien réels. La gestion du paradoxe organisationnel doit donc être continue. Les générations de managers qui se succèdent à la tête de l'organisation doivent en être conscientes et prêtes à déployer des actions appropriées pour réduire l'effet négatif.

### **3.3 Conclusion**

Les paradoxes organisationnels sont partout. Ils sont une manifestation normale de la vie des organisations et « de la vie tout court ». Il faut cependant reconnaître que la professionnalisation et la spécialisation qui va avec

pourrait accentuer leur manifestation, parce que la spécialisation va avec une certaine « rigidification » de la conception du monde chez les spécialistes. La Fondation est susceptible de connaître des tensions paradoxales encore plus fortes du fait qu'elle est dans une phase de passage à la professionnalisation. La suggestion la plus assurée est celle de la formation des responsables clés pour accroître leur capacité à voir les choses dans leur ensemble, plutôt que de manière parcellaire. Ce texte est un premier effort dans ce sens.

## Références

- Alvaredo, F., Chancel, L., Piketty, T., Saez, E et G. Zucman (2017). *Rapport sur les inégalités mondiales (2018) Synthèse*, Paris, Laboratoire des inégalités mondiales.
- Audier, S. (2013). « Les paradigmes du « Néolibéralisme » », *Cahiers philosophiques* 2013/2 (n° 133), p. 21-40. DOI 10.3917/caph.133.0021.
- Aydalot, P. (dir.) (1984). *Crise et espace*, Paris, Economica.
- Dardot, P. et C. Laval (2014). *Commun : essai sur la révolution au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, La Découverte.
- Jessop, B., Moulaert, F., Hulgard, L et A. Hamdouch (2013). Social innovation research: a new stage in innovation analysis. Dans Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. et A. Hamdouch, (Dir.). *International Handbook of Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham (UK), Edward Elgar, p. 110-130.
- Bathelt, H. (2006). « Geographies of Production: Growth Regimes in Spatial Perspective 3: Toward a Relational View of Economic Action and Policy », *Progress in Human Geography*, vol. 30, n° 2, p. 223-236.
- Beaurain, C., Longuépée, J. et S. Pannekoucke Soussi (2009). La proximité institutionnelle, condition à la reconquête de la qualité de l'environnement. L'exemple de l'agglomération dunkerquoise, *Natures Sciences Sociétés*, Vol. 17, N° 4, p. 373-380.
- Becattini, G. (1992). « Le district marshallien: une notion socio-économique », dans G. Benko et A. Lipietz (dir.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, Presses universitaires de France, p. 35-55.
- Benko, G et A. Lipietz, (dir.) (2000). *La richesse des régions*, Paris, Presses universitaires de France.
- Benko, G. et A. Lipietz, dir. (1992). *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, Presses universitaires de France.
- Boismenu, G., Dufour, P. et S. Lefèvre (2011). *La pauvreté. Quatre modèles sociaux en perspective*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Boschma, R. et K. Frenken (2009). « Some Notes on Institutions in Evolutionary Economic Geography », *Economic Geography*, vol. 85, n° 2, p. 151-158.
- Bouchard M., dir. (2011). *L'économie sociale, vecteur d'innovation : l'expérience du Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Innovation sociale ».
- Boyer R. et Y. Saillard, dir. (2002). *Théorie de régulation : l'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- Carroué, L. (2015). *La planète financière. Capital, pouvoirs, espace et territoires*. Paris, Armand Colin.
- Coeuré, Benoît (2018). *Taking back control of globalisation: Sovereignty through European integration*, Franckfort-sur-le-Main, European Central Bank.
- Cohen, D. (2015). *Le monde est clos et le désir infini*. Paris, Albin Michel.
- Cuadrado-Roura, J. R. (2014). ¿Es tan “nueva” la “Nueva Geografía Económica”? Sus aportaciones, sus límites y su relación con las políticas. *EURE*, Vol. 40, N° 120, p. 5-20.
- Dupuy, C. et J.-P. Gilly (1996). « Apprentissage organisationnel et dynamiques territoriales: une nouvelle approche des rapports entre groupes industriels et systèmes locaux d'innovation », dans B. Pecqueur (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan, p. 157-175.
- El-Assal, K. et D. Fields (2018). *Canada 2040: No Immigration Versus More Immigration*, Ottawa, The Conference Board of Canada.
- Fontan, J.-M., J.-L. Klein et D.-G. Tremblay (2004). « Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation », *Géographie, Économie, Société*, vol. 6, n° 2, p. 115-128.
- Fontan, J.-M., J.-L. Klein et D.-G. Tremblay (2005). *Innovation socioterritoriale et reconversion économique. Le cas de Montréal*, Paris, L'Harmattan, coll. « Géographies en liberté ».

- Glou, É. et B. Pecqueur (Dir.) (2016). *Au cœur des territoires créatifs. Proximités et ressources territoriales*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Gumuchian, H., E. Grasset, R. Lajarge et E. Roux (2003). *Les acteurs, ces oubliés du territoire*, Paris, Anthropos.
- Harvey, D. (1989). « From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation of Urban Governance in Late Capitalism », *Geografiska Annale*, n° 71, p. 3-17.
- Harvey, D. (2004). « Réinventer la géographie », *Actuel Marx*, n° 35, p. 15-39.
- Jahan, S. (2016). *Rapport sur le développement humain 2016. Le développement humain pour tous*, New York, PNUD.
- Kirat, T. (1993). « Innovation technologique et apprentissage institutionnel: institutions et proximité dans la dynamique des systèmes d'innovation territorialisés », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 547-563.
- Klein, J.-L. (2008). « Territoire et régulation », *Cahiers de recherche sociologique*, n° 45, p. 41-58.
- Klein, J.-L. (2016) Le leadership : un facteur vital pour le développement territorial. Dans Glou, É. et B. Pecqueur (Dir.) *Au cœur des territoires créatifs. Proximités et ressources territoriales*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 49-57.
- Klein J.-L. et C. Champagne, dir. (2011). *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Innovation sociale ».
- Klein J.-L. et D. Harrisson, dir. (2007). *L'innovation sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Innovation sociale ».
- Klein, J.-L. et F. Lasserre, avec la collaboration de M. Roy (Dir.) (2016). *Le monde dans tous ses États. Une approche géographique*. Troisième édition, modifiée, augmentée et mise à jour. Québec, Qc, Presses de l'Université du Québec, 701 p.
- Klein, J.-L., Laville, J.-L., et F. Moulaert (Dir.) (2014). *L'innovation sociale*. Toulouse: Érès.
- Klein J.-L. et M. Roy (2014). « Le renouvellement de la géographie économique : vers une approche socioéconomique », dans Klein, J.-L. et R. Guillaume (Dir.) *Vers une nouvelle géographie économique*. Québec, Qc. Presses de l'Université du Québec, p. 177-205
- Krugman, P. (2011). « The New Economic Geography, Now Middle-Aged », *Regional Studies*, vol. 45, n° 1, p. 1-7.
- Lang, V.F. et M.M. Tavares (2018). *The Distribution of Gains from Globalizations*, Washington, IMF Working Paper.
- L'Ériger, C. (2016). *Portrait des inégalités au Québec*, Montréal, FTQ.
- Langlois, D. (2016). *Le Bien Vivre et la question du Développement*, <http://www.alterinfos.org/spip.php?article7194>.
- Laville, J.-L. (2007). « Éléments pour l'analyse du changement social démocratique », dans J.-L. Klein et D. Harrisson (dir.), *L'innovation sociale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Innovation sociale ».
- Lévesque, B. (2013) Social innovation in governance and public management : towards a new paradigm? Dans Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. et A. Hamdouch, (Dir.). *International Handbook of Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham (UK), Edward Elgar, p. 25-39
- Lévesque, B. (2008). « Contribution de la nouvelle sociologie économique à l'analyse des territoires sous l'angle de l'économie plurielle », dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 205-232.
- Lévesque, B., J.-M. Fontan, J.-L. Klein et D. Bordeleau (1995). *Systèmes locaux de production : Réflexion-synthèse sur les nouvelles modalités de développement régional/local*, Montréal, Cahiers du CRISES n° 9601. ([www.crisis.uqam.ca](http://www.crisis.uqam.ca))
- Martin, R. (2010). « Rethinking Regional Path Dependence: Beyond Lock-in to Evolution », *Economic Geography*, vol. 86, n° 1, p. 1-27.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2018). *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023. Le Québec à l'ère du plein-emploi*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2018b). *Napperon : Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023. Le Québec à l'ère du plein-emploi*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Moreau Desfarges, P. (2008), *La gouvernance*, Paris, Que Sais-Je ?, Repères.

- Moulaert, F. et E. A. Swyngedouw (1989). « Survey 15: A Regulation Approach to the Geography of Flexible Production Systems », *Environment and Planning D: Society and Space*, vol. 7, n° 3, p. 327-345.
- Nguyen, M. (2016). *Bilan de l'observatoire sur les conséquences des mesures d'austérité 2014-2016*, Montréal, IRIS.
- Nizzoli, C. (2017). « Quel renouveau pour le syndicalisme contemporain ? », Institut de Recherches Économiques et Sociales, *Renouveau syndical : enjeux, stratégies et pratiques*, n. 160, décembre, pp. 3 à 18.
- Noël, E. (2017). *Automatisation, nouveaux modèles d'affaires et emploi. Une prospective québécoise*, Montréal, Le Conference Board du Canada et HEC Montréal.
- Nootens, G. (2007). « Démocratie, solidarité et mondialisation », *Éthique publique* [En ligne], vol. 9, n° 1 | 2007, mis en ligne le 11 septembre 2015, URL : <http://journals.openedition.org/ethiquepublique/1793> ; DOI : 10.4000/ethiquepublique.1793.
- Noreau, F. et J. Noreau (2017). *La pauvreté au Québec, une réalité encore présente*, Lévis, Desjarinds, Études économiques.
- Ouellet, M. (2016). *La révolution culturelle du capital. Le capitalisme cybernétique dans la société globale de l'information*, Montréal, Écosociété.
- Paugam, S. (1991). *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris, Presses universitaires de France.
- Paugam, S. et N. Duvoux (2008). *La régulation des pauvres*, Paris, Presses universitaires de France.
- Pecqueur, B. (2006). « Quel tournant territorial de l'économie mondiale globalisée ? », dans J.-L. Klein et C. Tardif (dir.), *Entre réseaux et systèmes : les nouveaux espaces régionaux*, Rimouski, Université du Québec à Rimouski, GRIDEQ.
- Piore, M. et C. Sabel (1984). *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books.
- Piquetty, T. (2013). *Le capital au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, Le Seuil.
- Porter, M. (1995). The competitive advantage of the inner city. *Harvard Business Review*, May-June, p. 55-71.
- Raskin, P., Banuri, T., Gallopin, G., Gutman, P., Hammond, A., Kates, R. et R. Swart (2002). *Great Transition. The Promise and Lure of the Times Ahead*, Boston, Stockholm Environmental Institute.
- Roy, S. et R. Hurtubise (édit.) (2007). *L'itinérance en questions*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Santos, B. de Sousa (2016). *Épistémologies du Sud. Mouvements citoyens et polémique sur la science*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Sassen, S. (2007). *A Sociology of Globalization*, New York, W.W. Norton.
- Schwab, K. (2107). *La quatrième révolution industrielle*, Paris, Dunod.
- Scott, A. J. (2000). « Economic Geography: The Great Half-Century », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 24, p. 483-504.
- Simmel, G. (2005, [1907]). *Les pauvres*, Paris, Presses universitaires de France.
- Soskis, B., et S.N. Katz (2016). *Looking back at 50 years of U.S. philanthropy*, William and Flora Hewlett Foundation.
- Stevens, B., Miller, R. et W. Michalski (2001). « La diversité sociale et la société créative au XXI<sup>e</sup> siècle », dans OCDE, *La société créative du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, OCDE, p. 7 à 28.
- Storper, M. et A. J. Scott (1989). « The Geographical Foundations and Social Regulation of Flexible Production Complexes », dans J. Wolch et M. Dear (dir.), *The Power of Geography*, Boston, Unwin Hyman, p. 21-40.
- Sunley, P. (2008). « Relational Economic Geography: A Partial Understanding or a New Paradigm? », *Economic Geography*, vol. 84, n° 1, p. 1-26.
- Torre A. et B. Zuideau (2009). Dossier « Économie de la proximité ». Les apports de l'économie de la proximité aux approches environnementales : inventaire et perspectives. *Natures Sciences Sociétés*. Vol. 17, N° 4, p. 349-360
- Tremblay, D.-G., J.-L. Klein, J.-M. Fontan et S. Rousseau (2003). « Proximité territoriale et innovation : une enquête sur la région de Montréal », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 5, p. 835-852.
- Wilkins, C. (2017). *La faute aux machines*, Toronto, Banque du Canada.
- Yeung, H. (2005). « Rethinking Relational Economic Geography », *Transactions of the Institute of British Geographers*, vol. 30, n° 1, p. 37-51.

