

# THE J.W. MCCONNELL FAMILY FOUNDATION

## Savoir profiter d'une crise

Discours thème de  
Tim Brodhead,  
Président-directeur général de *La fondation de la famille J.W. McConnell*,  
lors du Colloque 2009 sur les politiques  
organisé par le Partenariat sur l'économie sociale et la durabilité  
Halifax, Nouvelle-Écosse  
30 septembre 2009

« *Il ne faut jamais gaspiller une crise.* » *Rahm Emanuel*

La semaine dernière marquait le premier anniversaire de l'effondrement financier. Comment en sommes-nous arrivés là?

- Trop de risque que les gens ne comprenaient pas
- Un ratio d'endettement trop élevé
- Trop d'activités axées sur la récompense : la recherche du profit à tout prix
  - illusion des masses croyant qu'un trait obscur du génie humain, une modélisation mathématique complexe et une technologie sophistiquée s'étaient alliés pour nous faire entrer dans une ère de croissance infinie et de prospérité permanente.

La première réaction a été d'essayer de réparer le système financier, de stabiliser les banques, de rétablir le crédit et d'injecter des fonds de relance pour éviter une répétition de la Grande Crise.

En apparence, ces mesures ont donné de bons résultats :

- La récession est « terminée »
- Le marché a repris, le crédit est florissant
- Des ententes peuvent être conclues (Barrick, Encana, ...), les primes de rendement sont rétablies.

Nous sommes censés croire - surtout au Canada - que, somme toute, ce n'était pas si terrible. Pensez aux derniers mots d'une annonce du gouvernement fédéral télédiffusée dernièrement : « Nous en sortons plus forts que jamais ».

Évidemment, ce serait trop simple. Nous devons déceler les tendances à long terme qui étaient déjà à l'œuvre et les répercussions à court terme de la crise. Dans cette dernière catégorie nous pouvons inclure le démantèlement du G8, ce soi-disant comité exécutif qui « gérait » l'économie mondiale, et son remplacement par le G20. Ce changement reflète non pas tant la

montée des pays BRIC (dont la croissance économique est bien entamée depuis plusieurs années) que le déclin de l'autorité morale des États-Unis et du soi-disant consensus de Washington sur une intervention limitée du gouvernement et des marchés sans entraves. (Nous pouvons peut-être espérer qu'un grand coup a été porté à ce que l'on a qualifié d'« économie autiste » et, plus généralement, à la crédibilité des économistes.)

Cependant, la tendance à long terme beaucoup plus importante, que l'apparente prospérité des pays industrialisés a quelque peu occultée, est un virage majeur dans l'économie même. Un des aspects de ce virage est la naissance laborieuse de l'« économie verte » - la restructuration des économies des pays occidentaux pour que ceux-ci atteignent une meilleure efficacité énergétique, qu'ils gaspillent moins en remplaçant la production de masse par des produits sur mesure et des réseaux distribués, les consommateurs devenant alors des « pro-sommateurs » (la distinction s'estompant entre le producteur et le consommateur). Le Canada, il faut le dire, a du retard dans cette transition, retenu par le poids d'intérêts en place, surtout en matière de production d'énergie classique, et une absence déplorable de leadership en affaires et en politique. Renflouer des dinosaures comme GM et Chrysler semble encore plus intéressant que de veiller à ce qu'une entreprise technologique comme Nortel conserve son intégrité et demeure au Canada.

Une autre tendance qui a des conséquences à long terme est la hausse constante des prix de l'énergie. Dans un ouvrage récent (*Why Your World is Going to Get a Whole Lot Smaller*), Jeff Rubin avance que l'augmentation du prix du pétrole éliminera la justification d'une grande part du forage en mer et renversera même le mouvement de mondialisation au fur et à mesure que les pays et les communautés se tourneront vers des sources locales pour la fabrication de biens de faible valeur, la production alimentaire et ainsi de suite.

Enfin, il y a le vieillissement inexorable de la population canadienne. L'équilibre disparaît peu à peu entre la population active et celle qui part à la retraite; moins de contribuables paieront des impôts pour soutenir les rentes et les coûts liés aux soins de santé des *boomers*. Cet état de fait aura de profondes répercussions : les gouvernements seront incapables d'assurer le niveau de services dont nous bénéficions maintenant, surtout aux populations dispersées ou éloignées. Les Canadiens n'ont pas montré une grande propension à l'épargne en vue de la retraite et bon nombre d'entre eux n'ont pas de régime de retraite d'employeur. Les soins de santé et tous les soins en général - aux personnes âgées, aux enfants et aux personnes ayant des besoins spéciaux - deviendront un secteur clé de croissance de l'emploi.

Nous nous dirigeons vers une nouvelle économie caractérisée par ce qui suit :

- Le passage d'une croissance induite par l'exportation (qui mise sur les consommateurs américains) à une production accrue pour les marchés locaux
- L'abandon de la libre circulation des capitaux pour une circulation réglementée et suivie de plus près
- Un recours moins important aux chaînes d'approvisionnement mondiales pour privilégier l'approvisionnement local, dans la mesure du possible
- L'apparition de nouveaux produits et processus résultant de l'écologisation de l'économie

- La mobilisation de ressources locales pour l'investissement local
- Le remplacement de l'objectif de croissance économique par celui d'une meilleure qualité de vie
- Un plus grand nombre d'entreprises mixtes, alliant rendements financier et social

Évidemment, les changements ne s'effectuent pas sans heurts ou selon un plan. Les institutions et les formes dont nous avons hérité de l'ère industrielle persistent - non seulement les sociétés et les bureaucraties, mais aussi les établissements d'enseignement et de santé. Ils sont encore compartimentés, professionnalisés, centralisés et hiérarchiques. Ils fournissent des services à des clients ou à des consommateurs, non à des citoyens ou à des collaborateurs - toutes caractéristiques que, dans nos relations interpersonnelles, nous rejetons ou à tout le moins reconnaissons être totalement déphasées par rapport à nos besoins ou à nos façons d'agir. Les attitudes peuvent être lentes à évoluer, mais les institutions sont encore plus résistantes au changement.

Dans le secteur privé, nous constatons à l'heure actuelle des tentatives en vue d'innover, de repenser les lieux de travail, d'encourager la créativité et de concevoir de nouveaux modèles opérationnels. Le secteur public s'efforce de se moderniser, mais ses initiatives sont entravées, du moins au Canada, par une culture d'évitement du risque créée en partie par le Vérificateur général et en partie par la méfiance profonde qu'entretient présentement la classe politique à l'égard des fonctionnaires.

Maintenant, que dire du secteur communautaire? C'est sans doute à ce niveau où l'on trouve le plus d'innovation : des entreprises à vocation sociale, des coopératives d'énergies de remplacement, des moyens novateurs de fournir des services à des populations vulnérables - bref, une économie sociale dynamique. Par contre, il n'y a pas de reconnaissance publique de ces initiatives (sauf au Québec) par les élus ou les chefs d'entreprise, dont un trop grand nombre ignorent leur existence ou refusent d'en tenir compte.

Un changement s'impose. Au Royaume-Uni, à l'arrivée au pouvoir du parti travailliste, le premier ministre Tony Blair a déclaré que les problèmes du pays ne pouvaient être résolus par un seul secteur; les solutions allaient exiger la collaboration entre le gouvernement, le milieu des affaires et la Communauté, c'est-à-dire le Tiers secteur. Il a établi le Bureau du tiers secteur dans le Cabinet du premier ministre et mis en place un train de mesures en vue de renforcer la capacité du secteur et d'assurer un financement suffisant et diversifié. Un groupe de travail dirigé par Sir Ronald Cohen, investisseur chevronné en capital risque, a recommandé un ensemble de moyens, dont plusieurs visaient à bâtir l'infrastructure. On a effectivement créé Unltd (fonds de démarrage pour les entrepreneurs); Venturesome, pour fournir des prêts et des fonds propres aux organismes de bienfaisance; et Bridges Ventures (capital risque, surtout pour les régions défavorisées et les écoentreprises). Le gouvernement a aussi mis sur pied Bridges Social Entrepreneurs Fund, pour l'investissement dans des entreprises à rendement conjugué financier et social; Triodos, qui fournit aux entreprises à vocation sociale des capitaux propres et d'emprunt; et Future Builders, pour des prêts et des subventions financés par le gouvernement (qui gère l'investissement d'un 'Social Enterprise Development Fund' de 100 millions de livres). L'objectif partagé par tous était d'assurer l'accès à des capitaux, à la

formation et à des réseaux de mentors et de conseillers à tout particulier ou organisme manifestant la créativité et l'esprit d'initiative nécessaires au développement d'une nouvelle approche, ou à une jeune entreprise souhaitant s'attaquer aux problèmes des démunis ou de communautés défavorisées.

Une nouvelle structure juridique a été créée, appelée CIC, pour les entreprises à vocation sociale à la recherche de valeur sociale et d'impact. Depuis le lancement en 2005, plus de 2 800 de ces CIC ont été enregistrés au Royaume-Uni. Les États-Unis s'orientent dans la même direction avec les L3C (*Low Profit Limited Liability Companies*) et, évidemment, un des premiers gestes du gouvernement Obama a été la création d'un Bureau de l'innovation sociale à la Maison Blanche.

Le Canada semble donc déphasé, apparemment prisonnier d'un vieux paradigme où le milieu des affaires, les gouvernements et le secteur communautaire agissent indépendamment, ce dernier étant clairement un partenaire secondaire. Ce n'est évidemment pas aussi net : les entreprises s'ouvrent à la nécessité d'être « socialement responsables », les gouvernements étudient les avantages et les coûts des PPP, certains organismes communautaires lancent des entreprises à vocation sociale ... les fondations commencent à s'engager dans les IRP et les IRM ?). Toutefois, le processus est lent et ardu.

Notre défi consiste à accélérer le processus d'innovation et à créer des institutions et des mesures à l'appui, comme l'ont fait le Royaume-Uni, les États-Unis et le Québec.

En examinant certains aspects de la nouvelle économie, nous constatons de nombreuses similitudes avec ce que nous appelons « l'économie sociale ». Mue par une nouvelle conscience des enjeux environnementaux et sociaux, la nouvelle économie cherche des moyens à la fois de mobiliser l'État et les personnes à risque d'être laissées pour compte ou mal servies par le marché et de satisfaire les besoins - des personnes actuellement traitées comme des marginaux en raison d'obstacles les empêchant de participer pleinement à l'économie et à la société. Je parle de personnes ayant diverses limitations fonctionnelles ou une maladie mentale, qui manquent de compétences ou ont une dépendance, ou encore sont en chômage... Jusqu'à maintenant nous les avons traitées comme des clients auxquels des services sont fournis, non comme des êtres humains capables d'apporter leur contribution personnelle au bien commun.

Pour favoriser le passage à ce type d'économie, nous avons besoin d'une meilleure information (recherche), d'une image publique plus forte (« économie sociale » semble marginaliser - la population n'est tout simplement pas consciente de sa portée, de son étendue). De plus, nous avons probablement besoin d'un champion du secteur privé comme Sir Ronald Cohen, nous avons besoin de créer à la fois l'infrastructure qui permettra de renforcer les capacités et des instruments de placement comme la Fiducie. Surtout, nous avons besoin d'un nouveaux arguments pour remplacer ceux de « l'économie autiste », où la croissance est la panacée qui résout tous les problèmes, par une histoire plus texturée qui reflète mieux la réalité de la recherche personnelle d'épanouissement, de relations et de bonheur.

Certains de ces objectifs commencent à se concrétiser : Causeway, SiG, la multitude d'innovations résultant de la lutte des particuliers et des organismes pour trouver des solutions à des enjeux tant locaux que nationaux.

On a défini le leadership comme étant « le courage de voir la réalité telle qu'elle est, de découvrir la possibilité quand d'autres ne la voient pas et d'inspirer des personnes à entraîner leurs semblables de la réalité à la possibilité ». Pour bon nombre d'entre nous, la réalité est que l'économie classique n'est qu'une idéologie - bien qu'elle nous ait servi pendant de nombreuses décennies de version économique de la thèse tristement célèbre de Francis Fukuyama avancée dans *La Fin de l'histoire* - qui nous a menés dans un cul-de-sac. La crise économique actuelle a contribué à nous ouvrir les yeux : d'autres possibilités existent - de nouveaux moyens de créer des avenues de développement économique qui contribuent à la durabilité de l'environnement, ainsi qu'au bien-être et au bonheur des être humains sont à l'essai. Le leadership a été décrit comme étant le courage de voir la réalité telle qu'elle est, de découvrir la possibilité quand d'autres ne la voient pas et d'inspirer des personnes à entraîner leurs semblables de la réalité à la possibilité. Le défi est clair : votre tâche, notre tâche est d'inspirer la population à passer de la « réalité » à ces possibilités.