

Rapport de recherche.

---

« Effets induits par les caractéristiques institutionnelles des financeurs – banques et institutions financières – sur les pratiques économiques, sociales et environnementales des financés au travers des rapports de développement durables et des bilans de responsabilité sociale»<sup>1</sup>

---

Frédéric Hanin,  
Professeur adjoint, Département des Relations Industrielles, Université Laval

Jean-Philippe Paradis,  
Candidat à la maîtrise, Département des Relations Industrielles, Université Laval

Guillaume Carron,  
Candidat à la maîtrise, Département des Relations Industrielles, Université Laval

**(Version provisoire, ne pas citer)**

Aout 2010

---

<sup>1</sup> Cette recherche s'inscrit dans un programme de recherche conjoint France-Québec (à l'initiative des rencontres du Mont-Blanc, du Ciriec-Canada, et de la maison des sciences de l'homme à Paris) mais le présent document traite principalement de la réalisation de la recherche au Québec.

## 1. Introduction

La crise financière de 2007-2008 a mis en lumière les failles institutionnelles d'un modèle de croissance financiarisé fondé sur la création de valeur au bénéfice exclusif des actionnaires et des détenteurs de titres financiers, sans beaucoup d'égards pour les dimensions économiques, sociales et environnementales des activités et des besoins des populations. La crise a bien mis en évidence le besoin d'une sphère financière alternative portée par des entreprises financières qui ne recherchent pas la maximisation du rendement financier pour des intérêts particuliers.

Conjointement au développement des innovations financières sont apparues de nouvelles pratiques d'évaluation et de divulgation de la *responsabilité sociétale* des investisseurs sous la forme notamment de bilans de développement durable. Ces nouvelles pratiques sont portées par différents acteurs : banques, compagnies d'assurance, gestionnaires d'actifs, sociétés d'État, etc.

Le statut de ces documents demeure bien souvent incertain (Ponssard, 2008). Il oscille entre une manifestation de l'encastrement des activités productives dans son milieu (économique, social et environnemental) et un exercice purement formel comme réponse à des obligations légales ou comme résultat d'une stratégie uniquement narrative.

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre la nature et les enjeux de ces nouvelles pratiques en matière de pratiques de financement des activités à partir d'études de cas au Québec. Trois questionnements structureront la recherche :

Q1 : Comment s'est initiée la démarche de construction des bilans de développement durable dans le secteur financier en lien avec la philosophie de gestion des fonds ?

Q2 : Quels sont les moyens qui ont été mis en oeuvre pour opérationnaliser la démarche de construction des bilans de développement durables et par quels moyens ont été évalués les effets induits sur les financés ?

Q3 : Dans quel contexte institutionnel les initiatives de réalisation de bilans de développement durable ont-elles été menées en regard de la reconnaissance du rôle des parties prenantes dans l'évaluation des impacts des activités économiques ?

Au plan social, cette recherche s'inscrit dans la tradition d'analyse de l'action collective, au sein d'un modèle social et de développement donné, qui vise à transformer des pratiques sociales par la diffusion et l'institutionnalisation d'innovations sociales fondées sur le souci de l'intérêt général et mis en oeuvre aussi bien par des entreprises publiques que par des entreprises de l'économie sociale. Ces dernières sont souvent porteuses d'une action collective différente de celle du secteur privé, aussi bien au plan de la mission des entreprises qu'au plan de l'organisation des activités.

La méthodologie est fondée sur une approche compréhensive, notamment développée par Max Weber et qui cherche à mettre en évidence le sens de l'action collective pour les financeurs.

La population étudiée est constituée d'organisations importantes du secteur financier au Québec et représentatives de différentes catégories :

- La Banque Nationale pour le secteur bancaire qui produit un bilan de responsabilité sociale (2008).
- La Caisse d'Économie Solidaire pour le secteur coopératif qui produit un rapport de développement durable et solidaire (2007) et un rapport écosolidaire (2008).

- Le groupe financier SSQ pour le secteur des assurances collectives qui produit un bilan social (2008).
- FondAction pour le secteur de l'épargne-retraite syndicale qui produit un rapport de développement durable (2008).

Il est prévu que l'analyse soit menée à travers une double approche comparée : entre des organisations du secteur privé et des organisations du secteur de l'économie sociale ; entre des organisations en France et au Québec.

La section 2 présente le cadre législatif du développement durable au Québec. La section 3 contient l'analyse des rapports de développement durable du secteur financier. La section 4 discute des résultats obtenus.

## 2. Le cadre législatif du développement durable au Québec

Au Québec, le contexte législatif a été modifié par l'adoption par l'Assemblée nationale le 13 avril 2006 de la *Loi sur le développement durable*. Cette loi vise à intégrer la philosophie et les pratiques du développement durable au sein de l'administration publique. Elle a cependant un rayonnement plus large car elle intègre des outils d'évaluation au niveau de la société québécoise dans son ensemble.

Quatre innovations sont à souligner tout particulièrement. Premièrement, l'article 2 de la Loi donne une définition du développement durable au Québec.

2. Dans le cadre des mesures proposées, le «développement durable» s'entend d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement. (Loi sur le développement durable, Assemblée Nationale du Québec, 2006, p. 5)

Le développement durable intègre une dimension fondamentalement nouvelle pour l'État à travers le raisonnement en terme de générations, alors que l'action publique est traditionnellement abordée comme une action universelle (quelque soit le statut social des personnes), de court-terme (la comptabilité publique est révisée annuellement), et dans des domaines particuliers (définis par les périmètres des ministères et organismes publics). La définition du développement durable intègre également trois dimensions de l'action collective et notamment des activités économiques sur le territoire.

Deuxièmement, la Loi intègre au sein de la Charte des droits et libertés du Québec, un nouveau droit fondamental à travers l'article 19.

19. La Charte des droits et libertés de la personne (L.R.Q., chapitre C-12) est modifiée par l'insertion, après l'article 46, du suivant:  
«46.1. Toute personne a droit, dans la mesure et suivant les normes prévues par la loi, de vivre dans un environnement sain et respectueux de la biodiversité.».

Les droits fondamentaux de la personne sont ainsi enrichis par un droit qui touche non pas la personne directement, mais son environnement. Si le terme de la biodiversité renvoi clairement à l'environnement au sens écologique du terme, il faudra voir comment le premier terme "environnement sain" sera interprété. Parle-t-on de la dimension économique (environnement du consommateur, du producteur, des travailleurs) ? Parle-t-on de la dimension sociale (lien social et politique) ?

Troisièmement, la Loi inclue une forme d'évaluation du développement durable au Québec, à travers un mandat confié à l'institut de la statistique du Québec (ISQ).

21. La Loi sur l'Institut de la statistique du Québec (L.R.Q., chapitre I-13.011) est modifiée par l'insertion, après l'article 3, du suivant:  
«3.1. Dans le cadre de sa mission, l'Institut doit entre autres recueillir, produire et diffuser les informations statistiques requises pour aider à l'élaboration et au suivi de la stratégie de développement durable du gouvernement, dont celles requises pour les indicateurs de développement durable, ainsi que celles nécessaires à la réalisation des rapports prévus par la Loi sur le développement durable (2006, chapitre 3).».

L'ISQ est ainsi chargée de produire des indicateurs du développement durable. La liste des indicateurs

utilisés jusqu'ici est présentée dans l'encadré 1 et l'encadré 2 pour être en mesure de comparer les dimensions du développement durable et les indicateurs retenus au Québec.

### **Encadré 1 : Liste des dimensions du développement durable (article 6).**

a) *«santé et qualité de vie»*: les personnes, la protection de leur santé et l'amélioration de leur qualité de vie sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Les personnes ont droit à une vie saine et productive, en harmonie avec la nature;

b) *«équité et solidarité sociales»*: les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociales;

c) *«protection de l'environnement»*: pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement;

d) *«efficacité économique»*: l'économie du Québec et de ses régions doit être performante, porteuse d'innovation et d'une prospérité économique favorable au progrès social et respectueuse de l'environnement;

e) *«participation et engagement»*: la participation et l'engagement des citoyens et des groupes qui les représentent sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnemental, social et économique;

f) *«accès au savoir»*: les mesures favorisant l'éducation, l'accès à l'information et la recherche doivent être encouragées de manière à stimuler l'innovation ainsi qu'à améliorer la sensibilisation et la participation effective du public à la mise en œuvre du développement durable;

g) *«subsidiarité»*: les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernés;

h) *«partenariat et coopération intergouvernementale»*: les gouvernements doivent collaborer afin de rendre durable le développement sur les plans environnemental, social et économique. Les actions entreprises sur un territoire doivent prendre en considération leurs impacts à l'extérieur de celui-ci;

i) *«prévention»*: en présence d'un risque connu, des actions de prévention, d'atténuation et de correction doivent être mises en place, en priorité à la source;

j) *«précaution»*: lorsqu'il y a un risque de dommage grave ou irréversible, l'absence de certitude scientifique complète ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir une dégradation de l'environnement;

k) *«protection du patrimoine culturel»*: le patrimoine culturel, constitué de biens, de lieux, de paysages, de traditions et de savoirs, reflète l'identité d'une société. Il transmet les valeurs de celle-ci de génération en génération et sa conservation favorise le caractère durable du développement. Il importe d'assurer son identification, sa protection et sa mise en valeur, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent;

l) *«préservation de la biodiversité»*: la diversité biologique rend des services inestimables et doit être conservée pour le bénéfice des générations actuelles et futures. Le maintien des espèces, des écosystèmes et des processus naturels qui entretiennent la vie est essentiel pour assurer la qualité de vie des citoyens;

m) *«respect de la capacité de support des écosystèmes»*: les activités humaines doivent être respectueuses de la capacité de support des écosystèmes et en assurer la pérennité;

n) *«production et consommation»*

*responsables*»: des changements doivent être apportés dans les modes de production et de consommation en vue de rendre ces dernières plus viables et plus responsables sur les plans social et environnemental, entre autres par l'adoption d'une approche d'écoefficiente, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources;

o) «*pollueur payeur*»: les personnes qui génèrent de la pollution ou dont les actions dégradent autrement l'environnement

doivent assumer leur part des coûts des mesures de prévention, de réduction et de contrôle des atteintes à la qualité de l'environnement et de la lutte contre celles-ci;

p) «*internalisation des coûts*»: la valeur des biens et des services doit refléter l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie, de leur conception jusqu'à leur consommation et leur disposition finale.

## **Encadré 2 : Liste des indicateurs du développement durable retenus par l'ISQ (2009).**

### **Capital Humain**

*Dimension : Population active*

- Taux d'activité
- Qualité de l'emploi.

*Dimension : Population en santé*

- Espérance de vie en bonne santé (sans incapacité)

*Dimension : Population scolarisée*

- Distribution du plus haut niveau de diplomation

### **Capital Social**

*Dimension : Sentiment d'appartenance*

- Personnes ayant un niveau élevé de soutien social

*Dimension : Participation civique*

- Temps consacré aux activités organisationnelles

*Dimension : Équité*

- Répartition du revenu
- Revenu familial excédentaire

*Dimension : Développement culturel*

- Part des secteurs de la culture et des communications dans l'économie

### **Capital Produit**

*Dimension : Infrastructures et machinerie*

- Stock net de capital fixe

*Dimension : Immeubles*

- Valeur foncière du parc immobilier

### **Capital Financier**

*Dimension : Actifs des ménages*

- Avoirs nets des ménages

*Dimension : Actifs du gouvernement québécois*

- Actifs financiers du gouvernement

### **Capital Naturel**

*Dimension : Biodiversité*

- Superficie du territoire en aires protégées

*Dimension : Territoire agricole et acéricole*

- Superficie du territoire zoné agricole

*Dimension : Forêt*

- État des écosystèmes forestiers

*Dimension : Eau de surface*

- Qualité de l'eau à l'embouchure des principaux bassins versants méridionaux

*Dimension : Qualité de l'air*

- Pourcentage annuel de jours sans smog

- Indice annuel de la qualité de l'air

*Dimension : Climat*

- Tendances des températures moyennes annuelles

Quatrièmement, la Loi spécifie un processus de mise en œuvre du premier rapport de développement durable à travers quatre niveaux : les mesures qui touchent le personnel de l'administration ; la conception des produits et des services pour intégrer le développement durable ; les mécanismes pour consulter les parties prenantes ; prendre en compte les impacts des actions territoriales des différents paliers de gouvernement sur les populations locales. On retrouve ainsi les préoccupations de la nouvelle gestion publique et de l'État "stratège" dans ce nouveau cadre législatif.

La loi sur le développement durable définit un cadre précis pour aborder la question du développement durable au Québec. Même si son champs d'application est limité à l'administration publique, ce cadre législatif fixe à la fois des normes minimales pour aborder cet enjeu de société, mais il fixe également un idéal-type du développement durable au Québec qui peut servir de support pour évaluer d'autres approches du développement durable, notamment celles adoptées dans le secteur privé et dans le secteur de l'économie sociale.



### 3. L'analyse comparée des rapports de développement durable dans le secteur financier

Cette section vise à présenter la grille qui a été utilisée pour l'analyse des rapports des différentes organisations.

#### 3.1 La grille d'analyse des rapports

La grille d'analyse des cas est présentée dans le tableau suivant.

Nom de l'organisation Date de publication Taille du document	Thème 1 : L'origine du rapport	Thème 2 : Les développements du rapport	Thème 3 : La mise en forme du rapport
Effets induits - dimension 1 : économique			
Effets induits - dimension 2 : sociale			
Effets induits - dimension 3 : environnementale			

Chaque dimension est analysée au travers de trois thématiques : l'origine, les développements et la mise en forme des rapports.

Les thèmes de l'origine et des développements du rapport comprennent :

- La vision et la stratégie à travers la définition du contenu du rapport.
- Les liens entre la mission de l'organisation et le rapport à travers les dispositifs institutionnels.
- Les parties prenantes qui sont mentionnées à travers notamment les réseaux d'acteurs.

Le thème de la mise en forme comprend :

- Les témoignages.
- Les entrevues.
- Les mesures quantitatives.
- Les illustrations.
- Les indicateurs de performance cités.

Pour analyser chacun des rapports, on fait l'hypothèse qu'il existe une cohérence interne assez forte pour pouvoir faire émerger de l'analyse, une typologie des rapports de développement durable. Cela suppose deux choses. Premièrement, les entreprises du secteur financier doivent choisir une perspective d'analyse, un positionnement, face à la thématique du développement durable qui est un concept trop large pour un secteur d'activité en particulier. Deuxièmement, il faut faire l'hypothèse que chaque organisation va chercher à se différencier des autres organisations du secteur afin d'affirmer une identité qui lui soit propre pour être reconnue par les différentes parties prenantes de l'organisation, ce qui implique également qu'elle va chercher à conserver la même formulation du rapport à travers le temps. Il s'agit donc pour elles de se construire une légitimité dans le mouvement d'institutionnalisation du développement durable au Québec.

### 3.2 Une typologie des rapports de développement durable

Les rapports de développement durable et de responsabilité sociale qui ont été analysés permettent de dresser un premier portrait comparatif de la mise en oeuvre de ces concepts par les institutions financières au Québec. Les principales dimensions de l'analyse comparée sont présentées dans le tableau en annexe.

Le premier constat que l'on peut tirer du tableau est qu'il n'existe pas de définition unique du développement durable de la part des différentes institutions financières. Cependant, cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de "modèles", au sens d'une approche globale présentant une forte cohérence interne en lien avec la mission des organisations. FondAction a privilégié une vision axée sur l'évaluation et l'intégration des effets induits des trois dimensions (économique, sociale, environnementale) du développement durable. La Caisse d'économie solidaire fait la promotion d'une économie solidaire et collective. La Banque Nationale interprète le développement durable dans une approche plutôt standard basée sur l'efficacité économique et la gestion des externalités produites par ces activités. SSQ met l'emphase sur le développement durable à travers ses employés dans une approche organisationnelle du développement durable.

La présence de ces différents modèles témoignent du travail de reconstruction et d'appropriation que font les organisations pour mettre en oeuvre le concept de développement durable, ce qui signifie que ce concept n'est pas coupé de la stratégie de développement des organisations elles-mêmes. Il existe donc un processus "réflexif" de conceptualisation du développement durable de la part des organisations, ce qui en fait autant un enjeu social qu'un enjeu technique ou technologique.

Le second constat concerne les développements qui sont présentés dans les rapports de développement durable, c'est à dire les dispositifs (programmes, initiatives, collaborations, etc.) qui sont mis de l'avant dans les rapports pour transformer l'environnement interne et externe des organisations. En reprenant la typologie adoptée par l'ISQ, on peut mettre en évidence quatre approches différentes de la construction du développement durable. FondAction s'attache à développer un capital social en lien avec sa vision intégrée du développement durable à travers le développement de la certification des processus de production et de gestion des activités. La Caisse d'économie solidaire a développé des dispositifs pour le développement d'un capital social, au sens d'un patrimoine culturel et collectif (en dehors des intérêts privés) à travers des activités de réseautage au Québec et à l'extérieur du Québec. La Banque nationale mise sur des dispositifs qui favorisent la croissance du capital humain des individus dans l'organisation à partir d'investissements dans le domaine de la formation, ainsi que par des commandites en lien avec des organisations dans le secteur caritatif principalement. SSQ a également une perspective de développement du capital humain de l'organisation mais à travers la qualité de vie au travail des employés, en favorisant les activités bénévoles ou en soutenant des organisations œuvrant dans le secteur de la santé.

Le troisième constat concerne la mise en oeuvre des rapports de développement durable. L'analyse des rapports de développement durable met en lumière une constante; chaque rapport utilise une certaine forme de compte rendu démontrant les actions entreprises. Cependant, la forme narrative, le sujet employé, les images et les mesures quantitatives présentés semblent être présents en fonction de la mission des entreprises et de leurs objectifs. La Caisse d'économie solidaire met l'accent sur la description des actions entreprises et utilise en grande partie des images mettant en vedette les bénéficiaires de ces actions. Des témoignages d'expert y sont également inclus. L'orientation du

rapport favorise l'efficacité perçue des actions de développement durable. La Banque Nationale personnalise son rapport en intégrant des images de clients, d'employés en plus de celles en lien avec les grandes thématiques couvertes par la description des actions entreprises par le groupe. On y dénote une volonté d'augmenter la crédibilité perçue. SSQ décrit clairement ses actions dans ses stratégies narratives et les illustrations de fiers employés. Le renforcement de la perception d'engagement apparaît être le résultat attendu. Fondation présente une large description du groupe et de leurs actions tout en incluant une présentation imagée des membres de l'institution. Les effets recherchés semblent être associés à l'augmentation de la transparence perçue.

L'étude comparative des rapports de développement durable nous a permis de mettre en évidence les différentes approches du développement durable que l'on a regroupé au sein de "modèles" du développement durable en utilisant une approche inductive fondée sur le cadre législatif et les pratiques des institutions publiques qui définissent et structurent "le répertoire" des approches du développement durable. L'étude comparative des dispositifs présentés dans les rapports fait ressortir le lien avec les différentes approches du développement durable de la part des organisations du secteur financier. **Si à première vue, on peut penser que ces dispositifs doivent converger vers "des meilleures pratiques", ceci ne peut s'évaluer qu'au sein d'un "modèle" particulier et non de manière uniforme.**

## 4. Analyse des cas et discussion des stratégies

### 4.1 Analyse du rapport de la Banque Nationale.

Le rapport de **responsabilité sociale** présenté par la Banque Nationale s'inscrit dans un modèle que l'on a qualifié de "standard" dans la mesure où l'approche du bilan social de l'entreprise s'inscrit dans une double perspective de détermination de la responsabilité individuelle vis à vis du reste de la société et d'une gestion des "externalités" produites par l'entreprise.

Le tableau suivant retrace les principales caractéristiques qui ont été retenues lors de la phase d'analyse du document.

Banque Nationale 2008 36 pages.	Thème 1 : L'origine du rapport et le lien avec la mission de l'organisation	Thème 2 : Les développements du rapport	Thème 3 : La mise en forme du rapport
Effets induits - dimension 1 : économique	Promotion de l'efficacité économique pour une meilleure accessibilité et une meilleure communication	Investissement dans les supports électroniques pour la sécurité des transactions Investissement responsable (Natcan)	Prix, distinctions de l'entreprise.  Approche narrative  Les illustrations sont en lien avec les thèmes ou montre des clients et des employés de la Banque
Effets induits - dimension 2 : sociale	Promotion de l'accès au savoir	- Ombudsman des clients et des employés - Rémunération globale avantageuse - Création de programmes de soutien à la formation	Aucun témoignage ni aucune entrevue
Effets induits - dimension 3 : environnementale	Promotion de la diminution des impacts de l'activité sur l'environnement	Soutien aux organismes d'aide, aux activités sportives, aux entreprises et à plusieurs organismes œuvrant dans le domaine de l'environnement	Inclus beaucoup de mesures quantitatives concernant les investissements, les bourses et les dons

La Banque Nationale est un groupe financier privé dont la mission principale consiste à vendre des services financiers aux entreprises et aux particuliers. En ce sens, il n'existe pas de dimension sociale dans sa mission, autre que celle de n'importe quelle entreprise privée, à ceci près que la Banque Nationale a toujours eu un ancrage territorial au Québec assez marqué. La responsabilité sociale s'adresse donc avant tout aux clients de la banque, à ses employés et à ses actionnaires. La responsabilité sociale est également conçue avant tout comme une **exigence de transparence** envers ces trois groupes.

Les dimensions économique, sociale et environnementale sont abordées à travers le développement du **capital humain**. On retrouve ainsi des concepts comme ceux de la communication ou du savoir, à partir d'une vision individuelle du développement. La dimension durable de l'activité prend la forme d'une gestion des externalités à travers la diminution des impacts sur l'environnement et la promotion

d'organismes à but non lucratifs.

La mise en forme du rapport constitue une composante à part entière du modèle. Elle s'appuie sur des décisions, sur des illustrations et une évaluation des actions de l'entreprise elle-même, en dehors des enjeux collectifs ou politiques du territoire. L'aspect sociétal des décisions reliées à la responsabilité sociale de la Banque Nationale n'est pas mis de l'avant. C'est ce qui explique que les statistiques présentées n'incluent pas une co-évaluation des impacts par les parties prenantes de l'activité de la Banque Nationale. Il n'existe pas d'évaluation extérieure à l'entreprise.

le modèle de rapport de développement durable et de responsabilité sociale présenté par la Banque Nationale a été qualifié d'approche "du capital humain" car il s'inscrit dans une vision de l'entreprise comme agent économique, dont la responsabilité se limite à favoriser de "bonnes pratiques" de la part des clients et des employés pour réduire les risques individuels liés aux activités de l'entreprise (la fraude par exemple).

#### 4.2 Analyse du rapport de la SSQ.

Le bilan social présenté par SSQ groupe financier en 2008 s'inscrit dans modèle que l'on a qualifié d'"organisationnel" dans la mesure où l'approche du développement durable s'inscrit surtout dans une approche de développement de l'organisation elle-même plutôt que du milieu.

Le tableau suivant retrace les principales caractéristiques qui ont été retenues lors de la phase d'analyse du document.

SSQ groupe financier 2008 11 pages.	Thème 1 : L'origine du rapport et le lien avec la mission de l'organisation	Thème 2 : Les développements du rapport	Thème 3 : La mise en forme du rapport
Effets induits - dimension 1 : économique	Promotion de la santé et de la qualité de vie	programme de gestion des assurances pour les clients	Structure discursive classique par paragraphe et rédaction du point de vue des propriétaires de l'organisation.
Effets induits - dimension 2 : sociale	Promotion de l'accès au savoir	Programme de soutien à la formation	
Effets induits - dimension 3 : environnementale	Participer à la préservation de l'environnement	Règles dans le milieu de travail et soutien financier à des organismes caritatifs ou sportifs.	

Les notions de développement durable et de responsabilité sociale à la SSQ ne semblent pas vraiment liées à la mission de l'organisation, du moins de manière explicite. Cependant, les différentes initiatives qui sont rapportées peuvent faire l'objet d'une conceptualisation autour de la gestion des risques, ce qui pour un groupe dédié aux assurances (collectives et individuelles) est une manière de s'approprier la notion de développement durable. Il s'agit alors de participer à des initiatives qui vont **réduire les risques** économiques (à travers une bonne gouvernance), sociaux (à travers une bonne formation du personnel) et environnementaux (à travers des règles internes ou des commandites). Ces risques ne peuvent faire l'objet d'un traitement individuel mais doivent faire l'objet d'une action collective.

Les développements du rapport de bilan social sont présentés à travers des initiatives particulières qui marient à la fois des programmes "traditionnels" et des programmes plus directement reliés au développement durable. Par exemple, les programmes destinés aux employés sont intégrés dans une dénomination du développement des compétences qui inclut aussi bien de nouvelles initiatives (bilan annuel de santé, engagement des employés à l'extérieur du milieu de travail) que des pratiques plus "traditionnelles" comme l'intégration en emploi ou la formation strictement professionnelle.

La mise en forme du rapport s'avère cohérente avec l'approche organisationnelle en favorisant une mise en récit linéaire des programmes et des initiatives qui sont présentés, avec un point de vue de l'organisation qui "se parle à elle-même". Il s'agit donc d'une démarche avant tout réflexive d'une organisation qui cherche à s'intégrer à un mouvement extérieur de redéfinition des pratiques au sein des organisations.

### 4.3 Analyse des rapports de la Caisse d'économie solidaire.

On remarque que les trois rapports de développement social comportent une forte continuité dans la définition de la politique de développement durable avec la mission de l'organisation de **favoriser l'économie sociale et solidaire**. Cependant, l'analyse des différents rapports permet de mettre en évidence une évolution certaine dans le positionnement de l'organisation.

Le tableau suivant retrace les principales caractéristiques qui ont été retenues lors de la phase d'analyse du document.

Caisse d'économie solidaire 3 rapports : 2007, 2008, 2009	Thème 1 : L'origine du rapport et le lien avec la mission de l'organisation	Thème 2 : Les développements du rapport	Thème 3 : La mise en forme du rapport
Effets induits - dimension 1 : économique	2007 : Promouvoir l'économie sociale comme alternative à la mondialisation actuelle 2008 : Promouvoir une nouvelle forme de système économique plus solidaire et coopérative 2009 : Promotion de la solidarité et de la démocratie	Développement de réseaux et de partenariats avec des organisations qui favorisent la vision de l'économie de l'organisation.	témoignages des parties prenantes et représentations visuelles des membres du réseau de partenaires.
Effets induits - dimension 2 : sociale	Favoriser la protection d'un patrimoine collectif	Soutien au mouvement coopératif	
Effets induits - dimension 3 : environnementale	Favoriser la protection d'un patrimoine environnemental	Soutien à des causes environnementales	

Dans le premier rapport, en 2007, on y perçoit un engagement dans le soutien à l'économie sociale. On veut mettre l'accent sur le financement socialement responsable, la collectivité et la solidarité.

Plusieurs données recensées dans le rapport portent sur le développement de cette économie sociale comme étant l'alternative à la mondialisation actuelle à promouvoir. La Caisse démontre son apport à l'avancement de cette économie au Brésil, au Mexique, au Mali et l'accompagnement des Inuits du Nunavik. Elle porte aussi une attention particulière sur le valorisation des coopératives et de la solidarité. On y présente plusieurs fonds d'aide au développement et des organismes soutenus par la Caisse, tel que l'Accorderie. Les données sont exposé par des mesures comptables et des tableaux concernant les investissements. Les illustrations y sont très fréquentes pour présenter certains bénéficiaires, des personnalités connues dans les domaines mentionnés ou des experts.

En 2008, le rapport de la Caisse vise la promotion d'une économie plus solidaire. Par contre, la présentation des investissements met l'emphase sur des projets locaux et nationaux. Ces principaux projets exposés portent sur l'équité, la solidarité. On y résume, par exemple, des prêts de soutien à l'action syndicale, des prêts pour la construction de centre d'hébergement et du financement pour l'action coopérative. Les actions et investissements internationaux sont révélés par une brève description des associations avec lesquelles la Caisse collabore. De cette façon, on y présente les partenariats au Brésil et la participation aux différents projets comme l'INAISE et les Rencontres du Mont Blanc. Ce rapport comporte encore une fois beaucoup de données comptable et graphique démontrant la part des investissements. Cependant, on y perçoit une plus grande place admise aux témoignages d'experts tels que M. Claude Béland du mouvement d'éducation et de défense des actionnaires ou Mme Laure Waridel, écologiste et essayiste.

Le dernier rapport analysé de la Caisse en 2009 est plus court et concis. Son objet est devenu plus large en faisant la promotion de la solidarité et de la démocratie. On fait place à une description plus grande de différents projets financés portant sur ces thèmes et l'environnement. On y expose les résultats d'investissements, tel que Ex-machina et son moulin à image de Québec, la participation dans certains projets d'accompagnement social, comme la maison Missinak, ou encore les objectifs du Fond québécois d'habitation communautaire auquel la Caisse participe. Pour chaque projet présenté, on y associe des images en lien avec celui-ci.

Le modèle d'interprétation du concept de développement durable proposé par la Caisse d'économie solidaire tient son originalité de la volonté d'intégrer les dimensions de la coopération et de la solidarité à l'intérieur des trois dimensions du développement durable. Cette intégration s'est faite à travers le concept de patrimoine. Ce travail d'intégration est original notamment parce qu'il s'inscrit dans un contexte de mondialisation de l'économie et d'individualisation des formes de la propriété.

#### **4.4 Analyse du rapport de FondAction.**

Le rapport de développement durable 2006-2008 présenté par FondAction s'inscrit dans modèle que l'on a qualifié d'"intégré" dans la mesure où l'approche du développement durable s'inscrit dans une démarche d'intégration des effets induits de l'activité de l'organisation au sein de son milieu.

Le tableau suivant retrace les principales caractéristiques qui ont été retenues lors de la phase d'analyse du document.

FondAction rapport 2006-2008	Thème 1 : L'origine du rapport et le	Thème 2 : Les développements du	Thème 3 : La mise en forme du
---------------------------------	---	------------------------------------	----------------------------------

44 pages.	lien avec la mission de l'organisation	rapport	rapport
Effets induits - dimension 1 : économique	démocratisation de l'économie	Évaluation des impacts économiques des investissements	Adoption des règles GRI
Effets induits - dimension 2 : sociale	dialogue social	Consultation des employés	Statistiques sur les effets induits
Effets induits - dimension 3 : environnementale	gestion des risques environnementaux	Utilisation d'un système de gestion des impacts sur l'environnement	utilisation de graphiques Opinions des parties prenantes

Fondaction est une institution créée à l'initiative de la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Son actif découle principalement de l'épargne retraite des membres de la CSN. Fondaction a une vision fondée sur des principes en cohérence avec les objectifs de la CSN. Le rapport de développement durable s'est construit dans une perspective de **promotion de la qualité de vie au travail et de l'équité dans une vision intégrée du développement durable**. Les données du rapport démontrent les efforts de l'institution dans la promotion de la solidarité, du travail décent et de la production et de la consommation responsable. Fondaction a construit le rapport de développement durable dans l'optique de démontrer la cohérence entre les actions et les investissements portés et les enjeux propres aux principaux actionnaires, les membres de la CSN en tant que membres engagés dans les milieux de travail au Québec. Même si près de la moitié des actionnaires ne sont pas membres de la CSN, les valeurs sociales développées dans le rapport ont une portée générale pour l'ensemble des épargnants.

Les actions et les investissements révélés dans le rapport sont des indices des approches favorisées par l'institution. Par exemple, Fondaction met en évidence les collaborations et les implications qu'elle tient dans le financement socialement responsable. Elle identifie plusieurs groupes, tels que le Carrefour financier solidaire et la Fondation Saint-Roch, avec lesquelles elle investit dans l'économie sociale ou le capital social. Elle s'implique dans le développement du capital humain par ses investissements dans plusieurs institutions comme Filaction et Neuvaction. Enfin, une part de ses participations mis de l'avant dans le rapport porte sur le capital naturel. Par ses investissements, les rencontres internationales sur l'environnement, ou encore la recherche de certifications, Fondaction met en pratique sa vision des enjeux environnementaux.

Dans son intention de divulguer ses engagements, FondAction fait un compte-rendu très exhaustif de ses investissements et des effets induits. On y voit également des sondages démontrant la satisfaction de ses services ainsi que des mesures quantitatives des investissements réalisés. L'approche intégrée du développement durable proposée par FondAction a conduit à la mise en place de plusieurs outils de mesure et d'évaluation des effets induits des activités de l'organisation, ce qui représente dans l'ensemble des rapports analysés le modèle qui va le plus loin dans la présentation de données.

La mise en récit est basée sur l'intégration de l'organisation à des mouvements politiques, sociaux, éthiques plus larges. La place des parties prenantes ainsi que la présentation de la position de l'organisation dans les enjeux de société sont largement développées tout au long du rapport.



## 5. Discussion : l'économie sociale et le développement durable

Le développement durable a été abordé dans cette recherche comme un cadre pour la production d'innovations sociales de la part d'organisations du secteur financier. À partir de la recherche, il est possible de discuter de la place de l'économie sociale dans le secteur financier : fonds de travailleurs, mutuelle d'assurance, et coopérative de crédit.

L'innovation sociale comporte trois dimensions : une action collective des organisations, l'interprétation de la mission des organisations au sein d'un mouvement social, et des relations avec les acteurs sociaux. Pour les acteurs de l'économie sociale, la thématique du développement durable est porteuse d'une nouvelle légitimité dans la construction des liens entre la finance et la société.

Au plan de l'action collective, les organisations de l'économie sociale semblent avoir trouvées dans la notion de patrimoine, le pendant du concept de capital pour les organisations du secteur privé. Le patrimoine est un actif qui se définit comme un "bien de famille" (*patrimonium*). C'est à dire qu'il appartient à une institution (communauté, public, population) et non à une personne privée. De plus, les actifs sont transmis sous la forme d'un héritage et doivent bénéficier également aux prochaines générations, plutôt que d'être consommés entièrement par la génération actuelle qui en a l'usage. Enfin, la notion de patrimoine suppose que la transmission se fait sous la forme d'un héritage qui ne peut être résumé sous la forme d'un contrat marchand, mais plutôt sous la forme d'un contrat social entre différents acteurs sociaux. Le patrimoine ne peut donc être géré sous une forme unilatérale par un acteur en particulier sans la participation d'autres acteurs sociaux.

Au plan de la mission, les organisations de l'économie sociale s'inscrivent dans un mouvement social, que ce soit pour réduire les risques dans le cas de SSQ, pour favoriser l'économie solidaire dans le cas de la CES, ou pour améliorer la qualité de vie au travail dans le cas de FondAction. Dans les trois cas, le développement durable est un mouvement social qui dépasse la simple réduction des effets "collatéraux" de l'activité financière. Il s'agit au contraire de modifier l'environnement sociétal par des pratiques alternatives dans les organisations. Dans cette perspective, le développement durable est interprété comme un changement de société, et non pas comme une adaptation à la "réalité économique et financière". Le développement d'une alternative sociale passe à la fois par le développement d'autres pratiques financières que les organisations du secteur privé et également par des engagements dans les débats sociaux sur la place de la finance dans nos sociétés. Or, il n'apparaît pas encore dans les rapports des organisations de l'économie sociale, une définition claire de ce mouvement social (à l'image par exemple du deuxième front de la CSN dans les années 1970) comme renouvellement des institutions économiques et sociales du modèle de développement au Québec après la crise majeure qu'il a connu à la fin des années 1990 et au début des années 2000.

Au plan des relations avec les acteurs sociaux, les organisations d'économie sociale du secteur financier apparaissent comme les plus soucieuses de construire des réseaux sociaux avec les parties prenantes de leurs activités : clients, employés, communautés impliquées, etc. La volonté de favoriser des processus de décision démocratiques fait partie des éléments qui différencient l'économie sociale de l'économie privée. Pourtant, la nature des relations avec les parties prenantes n'est que rarement explicitée. Qu'est-ce qui constitue le statut de partie prenante ? En l'absence de réponse, il est difficile de juger de la démocratisation effective du processus de décision dans les organisations. Pourtant ces organisations ne peuvent se passer de l'implication des parties prenantes pour évaluer notamment les besoins sociaux auxquels elles entendent répondre à travers leurs pratiques dans le domaine financier.

## 6. Conclusion

Le thème du développement durable est devenu l'objet d'une immense littérature et constitue un thème de recherche désormais bien établi. L'objectif de cette recherche était d'appréhender les effets induits par les caractéristiques institutionnelles d'organisations du secteur financier au Québec à travers les rapports de développement durable et de responsabilité sociale. L'originalité de notre démarche était de s'interroger sur la construction des rapports de la part des organisations en cherchant à mettre la construction "sociétale" sous-jacente. Nous avons ainsi pu mettre en évidence 4 approches du développement durable dans le secteur financier : une approche standard ; une approche solidaire ; une approche organisationnelle ; une approche intégrée. Chacun des ces "modèles types" a été décomposé en trois éléments : le lien entre la définition du développement durable et la mission de l'organisation ; les dispositifs de mise en œuvre de la part de l'organisation et les relations avec les parties prenantes ; la mise en forme des rapports et les liens avec le travail réflexif de l'organisation sur sa place dans le domaine du développement durable.

La recherche comporte sur plusieurs plans un caractère exploratoire, compte tenu des moyens utilisés pour réaliser l'analyse des documents. Cependant, elle a permis de mettre en évidence à travers les modèles types les voies de construction du développement durable au Québec pour les institutions financières. Ainsi, il apparaît que le processus législatif ne doit pas être considéré comme un point d'aboutissement de la démarche de développement durable, mais bien comme un cadre de légitimation de pratiques qui peuvent être très différentes dans leur contenu.

Pour les institutions financières, le thème du développement durable constitue un défi de taille étant données les dérives du secteur dans son ensemble, aussi bien au Canada que dans le reste du monde. Avec la crise financière, il est apparu évident qu'il pouvait exister un conflit entre les intérêts privés des organisations financières et l'intérêt général de la croissance économique et de l'emploi. Comme il n'existe pas de "main invisible" qui fasse converger les intérêts privés vers l'intérêt général, il devient particulièrement important que les politiques publiques (au sens large du domaine législatif mais également des pratiques communes aux acteurs du secteur financier) assurent l'encastrement "sociétal" des pratiques financières.

Si les recherches sur le développement durable sont maintenant bien institutionnalisées au Québec grâce à la collaboration entre plusieurs acteurs du secteur privé et des institutions universitaires, on peut voir plusieurs pistes de développement de la recherche qui a été entreprise ici.

Un premier développement devrait consister à reprendre l'analyse à travers une comparaison avec des organisations du secteur financier en France. Il serait alors possible de mesurer le degré d'unicité des stratégies de mise en œuvre du développement durable par les organisations du secteur financier. L'approche comparée permettrait également de discuter du rôle des politiques publiques sur les dispositifs de mise en œuvre du développement durable de la part des organisations. Enfin, il serait intéressant de comparer les stratégies narratives employées par les organisations.

Un second développement pourrait consister à créer un répertoire des outils d'évaluation de la mise en œuvre des objectifs du développement durable, à travers une analyse transversale des rapports de développement durable et de responsabilité sociale dans plusieurs pays. Il s'agirait ainsi de constituer une base de données internationale des dispositifs d'évaluation et de mise en œuvre du développement durable en fonction du secteur d'appartenance des organisations (secteur public, secteur privé, secteur de l'action collective syndicale et de l'économie sociale). La création de ce répertoire permettrait par la suite la construction de normes professionnelles et de formations sur l'évaluation et les dispositifs de mise en œuvre du développement durable.

## Bibliographie

- Banque Nationale Groupe Financier. 2008. « *Notre responsabilité social* », 36 pages. Disponible à l'adresse suivante : [www.bnc.ca/bnc/files/bncpdf/fr/2/F\\_bilan\\_2008.pdf](http://www.bnc.ca/bnc/files/bncpdf/fr/2/F_bilan_2008.pdf)
- Caisse d'économie solidaire. 2007. « *Éco solidaire, j'investis dans le changement* », 75 pages. Disponible à l'adresse :  
[www.desjardins.com/fr/votre\\_caisse/81592276/rapport\\_ann2007.pdf](http://www.desjardins.com/fr/votre_caisse/81592276/rapport_ann2007.pdf)
- Caisse d'économie solidaire. 2008. « *Sortir de crise* », 31 pages. Disponible à l'adresse :  
[www.desjardins.com/fr/votre\\_caisse/81592276/ecosolidaire-2008.pdf](http://www.desjardins.com/fr/votre_caisse/81592276/ecosolidaire-2008.pdf)
- Caisse d'économie solidaire. 2009. « *Des actions qui nous inscrivent dans le développement durable et solidaire* », 20 pages. Disponible à l'adresse :  
[www.desjardins.com/fr/votre\\_caisse/81592276/actions.pdf](http://www.desjardins.com/fr/votre_caisse/81592276/actions.pdf)
- Caron, Marie-Andrée, Corinne Gendron. « *Le responsable de la stratégie de communication en matière de développement en matière de développement durable : un gestionnaire calculateur ou un expert malléable?* », Actes du colloque tenu à l'Université de Poitiers les 23, 24 et 25 mai 2007 dans le cadre du 28<sup>e</sup> congrès de l'Association francophone de comptabilité (AFC), Poitiers, Institut administration des entreprises (IAE) de l'Université de Poitiers, 31 p.
- Crifo, Patricia, Jean-Pierre Ponssard. 2008. « *RSE et/ou performance financière : points de repère et pistes de recherche* », École polytechnique, France, Département d'économie, Cahier n<sup>o</sup> 2008-15, 21 pages.
- Cuzacq, N. 2001. « *Le droit et la pratique des affaires en France à l'épreuve des fonds de pension* », Revue internationale de droit économique, 2001-3, pp. 303-323.
- Fondation. 2008. « *Rapport de développement durable 2006-2008* », 36 pages. Disponible à l'adresse suivante : [www.fondation.com/?cat=28](http://www.fondation.com/?cat=28)
- Gouvernement du Québec. 2010. « *Loi sur le développement durable* », Chapitre 2, art. 6. Disponible à l'adresse suivante : [www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/principes.pdf](http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/principes.pdf).
- Gendron, Corinne, Richard Janda, Marie-Andrée Caron, Olga Navarro-Flores, Annie Rochette, Véronique Bisailon, Philip Duguay, Sarah Gagnon-Turcotte, Chantal Hervieux et Emilie White. 2009. « *Comprendre, évaluer, informer et décider : des indicateurs de développement durable pour le Québec* », Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Québec, Les Cahiers de la CRSDD, Collection recherche n<sup>o</sup> 07-2009, 47 pages.
- Igalens, Jacques. 2004. « *Comment évaluer les rapports de développement durable ?* », Revue française de gestion, 2004/5, n<sup>o</sup> 152, France, Lavoisier, pp. 151-166.
- Igalens, Jacques. 2006. « *L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprises à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40*», *Management & Marketing - Craiova*, Roumanie, 1, pp.33-56.
- Le Clésio, Phillippe. 2009. « *Les indicateurs du développement durable et l'emprunte écologique* », Avis et rapports du Conseil économique et social, République Française, 144 pages.
- Ponssar, Jean-Pierre. 2004. « *Développement durable et entreprises des indicateurs pour qui, comment,*

*pour quoi faire?* », Chaire de développement durable, EDF - École polytechnique, France, Cahier n° 2004-016, 8 pages.

SSQ Groupe Financier. 2008. « *Bâtir en tenant compte de nos valeurs* », 11 pages. Disponible à l'adresse suivante : [www.ssq.ca/fr/engagement/pdf/bilansocial-f\\_2008.pdf](http://www.ssq.ca/fr/engagement/pdf/bilansocial-f_2008.pdf)

Theys, Jacques, Christian Du Tètre et Félix Rauschmayer. 2010. « *Le développement durable, La seconde étape* », France, Édition de l'aube, La tour d'aigle, 205 pages.

## Annexe

	<b>Caisse d'économie solidaire 2007</b>	<b>Caisse d'économie solidaire 2008</b>	<b>Caisse d'économie solidaire 2009</b>	<b>Banque nationale 2008</b>	<b>SSQ 2008</b>	<b>Fondation</b>
<b>L'origine du rapport</b>	Promouvoir l'économie sociale comme alternative à la mondialisation actuelle	Promouvoir une nouvelle forme de système économique plus solidaire et coopérative	Promotion de la solidarité et de la démocratie	Promotion de l'efficacité économique pour une meilleure accessibilité et une meilleure communication  Promotion de l'accès au savoir  Promotion de la diminution des impacts de l'activité sur l'environnement	Promotion de la santé et de la qualité de vie  Promotion de l'accès au savoir	Promotion de la qualité de vie au travail et de l'équité  Promotion de la solidarité et du travail décent  Promotion de la gestion environnementale  Promotion de la production et de la consommation responsables
<b>Les développements du rapport</b>	Investissement dans les coopératives locales, nationales et en Amérique latine	Investissement dans les organisations coopératives, associative et syndicale	Investissement dans la culture et la sauvegarde du patrimoine  Investissement dans la sauvegarde de l'environnement	Investissement dans les supports électroniques  Création de programmes de soutien à la formation	Mise en place de programmes visant une meilleure santé pour les employés  Création de nombreux programmes de formation au sein de la SSQ	Investissement dans l'économie solidaire  Investissement dans la formation de ses employés  Investissement dans la sauvegarde de l'environnement

<p><b>Les développements du rapport (2)</b></p>	<p>Implication dans les coopératives écologiques et d'échange collectif</p> <p>Coopération dans la création de coopérative et de réseaux sociaux au Québec et en Amérique latine</p>	<p>Participation à de nombreux projets de coopération internationale</p> <p>Plusieurs partenaires régionaux impliqués dans le développement de l'économie sociale</p>	<p>Soutien aux groupes syndicaux dans leur solidarité</p> <p>Soutien l'action solidaire pour les peuples autochtones</p>	<p>Soutien aux organismes d'aide, aux activités sportives, aux entreprises et à plusieurs organismes oeuvrant dans le domaine de l'environnement</p>	<p>Soutien à plusieurs groupes d'aide et de santé au Canada</p>	<p>Partenariat avec de nombreux acteurs de l'économie solidaire</p> <p>Participation à plusieurs rencontre et projets internationaux sur l'environnement et les conditions des travailleurs</p>
<p><b>La mise en forme du rapport</b></p>	<p>Utilisation d'un discours descriptif des actions, des projets et des investissements</p> <p>Illustrations des personnes bénéficiaires des investissements, de personnalités interviewées ou d'experts et de personnes employées à la Caisse</p> <p>Utilisation du « je » dans l'entrevue et du « nous » dans la description des thèmes</p> <p>Les mesures quantitatives concernent les montants investis et le bilan des actifs (états financiers)</p>	<p>Utilisation de rapports de l'ONU</p> <p>Utilisation du mode de compte rendu des actions</p> <p>Utilisation du « nous » à plusieurs reprises lors de la justification des investissements</p> <p>Les illustrations sont faites en fonction des projets décrits et des personnes qui témoignent</p> <p>Témoignages d'experts</p> <p>Les mesures quantitatives concernent les montants des différents investissements</p>	<p>Utilisation du mode de compte rendu et présentation des bénéficiaires</p> <p>Les illustrations portent sur les bénéficiaires des investissements</p> <p>Utilisation du « nous » à plusieurs reprises lors de la justification des thèmes reliés aux investissements</p> <p>Les mesures quantitatives concernent la valeur des investissements et le nombre de membres de coopératives, d'OSBL et d'entreprises engagées</p>	<p>Utilisation d'une narration descriptive des actions et des investissements entrepris</p> <p>Les illustrations sont en lien avec les thèmes ou démontre des clients et des employés de la Banques</p> <p>Aucun témoignage ni entrevue</p> <p>Inclus beaucoup de mesures quantitatives concernant les investissements, les bourses et les dons</p>	<p>Utilisation du mode narratif sur la description des investissements et les aides apporté</p> <p>Les illustrations proposent des employés du groupe</p> <p>Aucun témoignage ni entrevue</p> <p>Les mesures quantitatives concernent les investissements et les aides financières apportés</p>	<p>Présentation des résultats de sondage sur la satisfaction des services de Fondation</p> <p>Utilisation du mode compte rendu des projets</p> <p>Utilisation d'un discours au nom de la Caisse</p> <p>Illustrations en liens avec les thématiques abordées, photographie de membres de Fondations</p> <p>Les mesures quantitatives sont fréquentes et démontre plusieurs information portant sur différents aspects des investissements et des actions de Fondation</p>