

>> En perspective^[4]

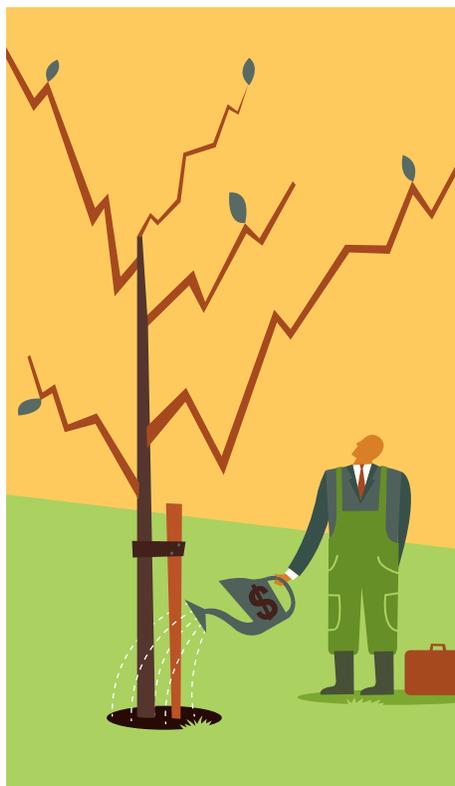
Le bulletin d'analyse [4] trimestriel par excellence des tendances philanthropiques au Canada

Le bulletin des nouvelles sources de financement

Dans un contexte où le soutien gouvernemental se resserre et où le marché de la collecte de fonds devient de plus en plus concurrentiel et encombré, un nombre grandissant d'organismes caritatifs se tournent vers de nouvelles façons de générer des revenus – le financement par emprunts et l'entreprise sociale par exemple – pour financer les activités de base et relancer la croissance.

D'un côté, le fait d'examiner d'autres sources de financement comme moyen de maximiser les revenus est positif et très intéressant pour le secteur caritatif du Canada. Non seulement ces mécanismes de financement peuvent-ils être une façon concrète pour certains organismes d'accroître leurs revenus, mais le fait d'examiner de nouvelles méthodologies stimule notre réflexion, éprouve les idées reçues et encourage l'innovation.

Par contre, nous devons avoir une approche mesurée et méthodique pour guider notre entrée dans cette sphère, car nous voulons nous assurer de ne pas biaiser notre organisme vers une approche qui soit 'anti-philanthropique'. Le potentiel que nous offre l'approche traditionnelle de financement est encore très grand et il est important de ne pas trop détourner de nos efforts dans le but d'augmenter ces nouvelles sources de revenus. Il est également impératif de réaliser que si on veut développer celles-ci, il faudra y investir beaucoup de temps et d'efforts. Et comme vous serez à même de le constater, ce ne sont pas tous les outils qui sont utilisables par tous les organismes caritatifs. Ainsi, comme nous l'ont mentionné à maintes reprises les personnes que nous avons interviewées, ces mécanismes



de financement doivent être perçus comme étant un outil de financement, pas le seul. L'organisme doit faire preuve de diligence raisonnable avant d'aller de l'avant avec ces nouveaux mécanismes de financement.

Il est aussi intéressant de noter que tous ceux à qui nous avons parlé ont indiqué que ce n'est pas parce que de nouveaux argents peuvent être amassés par un organisme caritatif que cette responsabilité incombe à l'équipe de développement. En fait, le consensus était que cela ne devrait pas être le cas, puisque les compétences et l'expertise nécessaires pour mettre sur pied avec succès ces mécanismes de financement sont spécialisées et généralement différentes de celles que possèdent la grande majorité des professionnels en collecte de fonds.

Quoi qu'il en soit, il est important que ces professionnels, lorsque confrontés à différentes suggestions, aient certaines connaissances en la matière – que sont-elles, comment opèrent-elles et quand fonctionnent-elles? Il est aussi important de réaliser que la finance sociale et l'entreprise sociale peuvent être plus que de simples outils de financement et que dans bien des cas elles peuvent présenter une nouvelle approche vers la réalisation de la mission de l'organisme. Le présent numéro *En perspective* ne prétend pas être le guide complet sur tous les aspects du monde de la finance sociale et de l'entreprise sociale. Ce que nous avons plutôt essayé de faire est d'offrir certaines connaissances et informations sur ce que sont ces mécanismes et quand ils fonctionnent le mieux en matière de génération de revenus.

Cela étant dit, ce domaine connaît une innovation continue, avec de nouveaux véhicules et une terminologie en évolution constante. Si on ajoute à cela la complexité de certains des véhicules et l'utilisation d'une nomenclature multiple pour décrire des concepts similaires, on peut avoir l'impression que nous n'avons touché que la pointe de l'iceberg sur ce sujet. Ainsi, ce numéro ne prétend pas être un 'guide pratique' permettant d'utiliser ces nouvelles formes de financement, mais plutôt un aperçu, à ce moment précis dans le temps, des occasions que présentent celles-ci.

J'espère que vous profitez de tout ce que cette saison peut vous apporter. Bonne lecture, et bon été.

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

KCI >>>



La nécessité pour les organismes caritatifs de trouver de nouvelles façons d'accroître leurs revenus n'a probablement jamais été aussi manifeste. Les pressions budgétaires et sociales actuelles font en sorte que tous les niveaux de gouvernement examinent de près leurs dépenses. Plusieurs donateurs, autant chez les individus que chez les entreprises, sont devenus des 'consommateurs avertis'. Et, avec l'apparition de campagnes de financement non traditionnelles comme celle qui a récemment recueilli plus de 5 millions de dollars pour financer un film sur la télésérie Veronica Mars, la concurrence entre les organismes caritatifs n'a jamais été aussi intense. Par conséquent, les organismes caritatifs canadiens doivent non seulement travailler fort pour solidifier leurs activités philanthropiques actuelles, mais ils doivent aussi examiner les nouvelles façons de recueillir de l'argent.

Il est indéniable que les bailleurs de fonds montrent un intérêt de plus en plus grand

pour l'utilisation de nouveaux modèles de financement, avec les gouvernements en tête de file. En novembre dernier, Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) a lancé l'Appel national d'idées sur la finance sociale au Forum sur la finance sociale de Toronto. En demandant l'avis d'individus et de groupes à travers le pays, RHDCC examine la possibilité de financer des programmes traitant d'enjeux sociaux avec des mécanismes nouveaux et différents. Les résultats de cet appel d'idées et les conclusions qu'en a tirées RHDCC se trouvent dans le rapport de mai 2013 intitulé *Exploiter le pouvoir de la finance sociale*.

Et jamais auparavant le domaine des nouveaux mécanismes de financement, telles la finance sociale et l'entreprise sociale, n'a offert autant de possibilités... tout en étant incroyablement déroutant et complexe. Le grand nombre de véhicules, combiné à l'utilisation d'une nomenclature variée qui veut

dire essentiellement la même chose, fait en sorte que de nombreux organismes se sentent dépassés par la situation et peut-être plus important encore, qu'ils se demandent lesquels parmi ces véhicules leur conviendraient le mieux.

« Avec tout l'intérêt et l'enthousiasme entourant ces nouveaux types de financement, j'ai l'impression que certains organismes se torturent l'esprit, se demandant s'ils ratent d'importantes occasions, » note Malcolm Burrows, chef, Services-conseils en matière de philanthropie, Groupe Gestion privée Scotia. « Comme c'est le cas de tout domaine en émergence, il y a une tendance à se sentir 'lent et naïf', comme si vous utilisiez l'internet par ligne commutée dans un monde de sans fil et Wi-Fi. Je crois donc qu'il est important de démystifier ces mécanismes, afin d'aider les organismes non seulement à mieux comprendre ce qu'ils sont, mais aussi à déterminer si oui ou non ils leur seraient utiles. »

M. Burrows considère la myriade d'options de financement qui sont offertes aux organismes caritatifs comme faisant partie d'un ensemble. À une extrémité, il y a les véhicules philanthropiques traditionnels menés par une motivation altruiste et les bénéfiques au plan social. À l'autre extrémité, il y a les programmes de revenus ancrés dans les principes fondamentaux du capitalisme et des rendements financiers. Les programmes de finance sociale et d'entreprise

sociale tendent à se situer quelque part au centre, puisque la plupart des véhicules dans ces deux domaines cherchent un mélange de bénéfiques au plan social et de rendements financiers.

Le monde de la finance sociale

La finance sociale est un de ces nouveaux mécanismes de financement générant un intérêt et une attention accrues. Le rapport de

Ressources humaines et Développement des compétences Canada définit la finance sociale comme 'une approche qui consiste à mobiliser des capitaux privés assurant un dividende social et un rendement économique en vue d'atteindre des objectifs sociaux et environnementaux'. Conçu pour donner accès à des sources de financement plus larges et variées, la finance sociale est simplement une forme de financement qui exige un remboursement. Ainsi, la finance

L'éventail des moyens de financement

Pour mieux comprendre les nouvelles philosophies et les nouveaux mécanismes de financement, il est bon de voir où ils s'insèrent dans l'éventail des moyens de financement.

Lorsqu'on examine les nombreux nouveaux véhicules de financement, il est important de reconnaître qu'ils ne sont pas de la philanthropie. Bien que l'altruisme et l'objet social continue d'influencer la motivation, ces mécanismes et la motivation qui les sous-tendent sont fortement ancrés dans les principes du capitalisme, surtout en ce qui a trait au rendement financier. Pour cette raison, ces nouvelles options de financement ne devraient pas être considérées comme une nouvelle forme de dons philanthropiques à être sollicités par une équipe de collecte de fonds traditionnelle. Ils exigent plutôt des compétences très différentes et spécifiques et un calcul préalable du risque

(p.ex. une analyse détaillée de la faisabilité fiscale pour l'organisme).

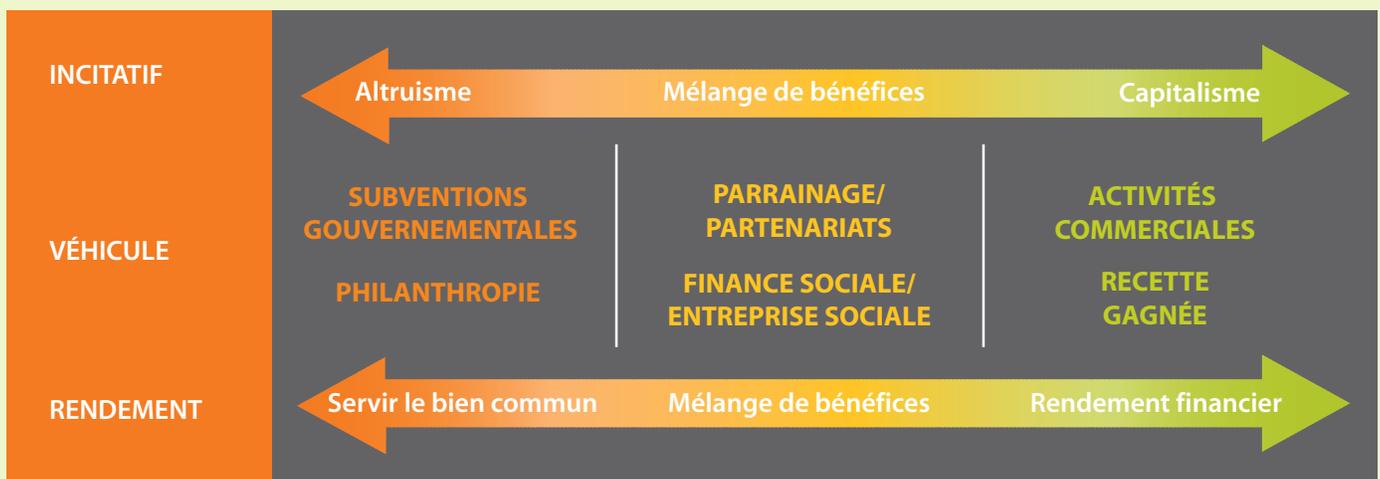
Une des façons de catégoriser l'éventail des moyens de financement est à travers le concept du rendement, ou à quoi s'attendent les bailleurs de fonds de leur contribution.

À une extrémité, on retrouve la philanthropie traditionnelle et les fonds publics. Généré entre autres par les subventions gouvernementales, les fondations, les dons d'entreprises, les dons majeurs, les dons planifiés et les campagnes annuelles, la motivation derrière ce type de financement tend à en être une d'altruisme, du désir de créer un impact et de servir le bien commun. Bien qu'il y ait souvent des attentes de la part des donateurs, en matière de reconnaissance par exemple, ils n'attendent pas de bénéfices financiers de leur investissement (sauf l'exonération

d'impôt en ce qui a trait à la philanthropie)

À l'autre extrémité, on retrouve les programmes susceptibles de générer des recettes qui se basent essentiellement sur les principes du capitalisme. Quand on songe à des initiatives comme les loteries et la vente de billets, le bailleur de fonds (qui devrait en fait être vu comme un client ou un consommateur) cherche à obtenir un bien ou un service qui a une certaine valeur pour lui.

Les concepts comme l'entreprise sociale et la finance sociale, ainsi que le parrainage et les partenariats, se situent quelque part au centre. Les bailleurs de fonds cherchent un mélange de bénéfiques, qui comprend à la fois une contribution au plan social et un rendement financier. Même le parrainage du secteur privé et les partenariats avec les entreprises sont motivés par ce mélange de bénéfiques.



sociale est une option viable pour les organismes qui ont des revenus solides qui leur permettent de rembourser les fonds en question. Habituellement un type de titres de créance, les véhicules de finance sociale peuvent inclure des prêts, des hypothèques, des marges de crédit et des obligations. Ils ont tous des conditions, y compris la durée et un taux d'intérêt (qui est généralement bas et parfois même zéro).

Selon Ted Anderson, directeur du MaRS Centre for Impact Investing (CII), la finance sociale peut être un mécanisme de financement utile pour plusieurs projets et organismes. « La finance sociale peut s'avérer une option intéressante dans une variété de situations. Imaginez un organisme qui a besoin de capital pour développer une nouvelle technologie pour faire face à un enjeu environnemental... Ou de fonds qui permettront de financer le démarrage d'une entreprise sociale... Ou d'un mécanisme qui permettrait à une école privée de financer un projet d'immobilisation. Voilà seulement trois exemples de la façon dont la finance sociale peut aider à alimenter la croissance et le développement d'un organisme. »

CII est né du travail fondateur de MaRS Discovery District and Social Innovation Generation et est en opération depuis environ deux ans. Mis sur pied pour aider à promouvoir les recommandations du Canadian Task Force on Social Finance (TFSF - groupe de travail sur la finance sociale) dans son important rapport de 2010 intitulé *Mobilizing Private Capital for Public Good* (Mobiliser les capitaux privés dans l'intérêt public), CII est un des organismes au premier rang des efforts visant à stimuler l'intérêt pour la finance sociale et à sensibiliser les gens à son potentiel.

« AU CII, nous nous efforçons d'être un carrefour de connaissances sur la finance sociale et l'investissement d'impact, » explique M. Anderson. « Nous avons créé une variété d'initiatives stratégiques pour promouvoir les recommandations du TFSF. » Parmi celles-ci, il y a le site web socialfinance.ca, une communauté en ligne et un carrefour d'information sur la finance sociale et l'investissement d'impact au Canada ainsi

Et jamais auparavant le domaine des nouveaux mécanismes de financement, telles la finance sociale et l'entreprise sociale, n'a offert autant de possibilités... tout en étant incroyablement déroutant et complexe.

qu'un forum sur la finance sociale, une réunion annuelle qui examine des sujets d'intérêt reliés à l'avancement de la finance sociale au Canada. « Une de nos initiatives les plus intéressantes est le SVX (Social Venture Exchange), une plateforme d'impact local permettant de jumeler des investisseurs d'impact à des projets potentiels. Le but du SVX est de catalyser de nouveaux capitaux d'emprunt et du capital-investissement pour des initiatives locales qui ont un impact social ou environnemental visible en jumelant des investisseurs d'impact potentiels à des projets potentiels. »

Les fondations ont été parmi les premiers à adopter la finance sociale. Une des recommandations du rapport du TFSF encourageait les fondations publiques et privées du Canada à investir d'ici 2020 au moins 10 pour cent de leur capital dans des investissements liés à leur mission. Ces investissements, appelés également investissements dans les programmes, cherche à atteindre des objectifs sociaux ou environnementaux spécifiques tout en visant des taux de rendement financier liés au marché. Et il semble que qu'on fasse de réels progrès en ce sens.

Selon le rapport actualisé 2011 du TFSF, *Mobilizing Private Capital for Public Good: Measuring Progress During Year One*, en 2011 le Canada a connu 50,25 millions de dollars de nouveaux investissements liés à la mission, pour un total à ce jour de 150 millions de dollars. Les fondations communautaires jouent un rôle de chef de file à ce niveau. La Edmonton Community Foundation

a été la première fondation au Canada à engagé 10 pour cent de ses avoirs (un total de 27,5 millions de \$) dans des investissements liés à sa mission, et la Hamilton Community Foundation a maintenant un fonds d'investissement de 5 millions de dollars pour offrir des prêts à des organismes.

La Muttart Foundation est une fondation privée qui a inclus les investissements dans les programmes à son portfolio. Basée à Edmonton, elle appuie surtout les organismes caritatifs de l'Alberta et de la Saskatchewan qui oeuvrent dans trois secteurs d'intervention fondamentaux : le renforcement du secteur caritatif, l'éducation et les soins de la petite enfance ainsi que le développement de l'excellence en gestion et en leadership. Bob Wyatt, directeur général de la fondation, explique que la Muttart Foundation fait ce type d'investissement depuis près de 20 ans. « Nous avons fait notre premier prêt en 1996 à un organisme que nous avions auparavant appuyé avec des subventions. Il avait besoin d'un financement provisoire pour de la construction et nous ont approchés pour voir comment nous pourrions les aider. Nous leur avons fait un prêt, qu'il a remboursé en 90 jours. » Depuis, la fondation offre différentes formes de financement aux organismes caritatifs – allant de prêts et d'hypothèques aux marges de crédit. Certains sont à un taux d'intérêt zéro, alors que d'autres le sont à un taux d'intérêt inférieur à celui du marché.

Un de ses investissements les plus marquants a été l'achat d'une obligation de logement communautaire de 1 million de dollars émis par YWCA Toronto. Cette obligation a permis de soutenir les coûts d'immobilisation du nouveau YWCA Elm Centre, un complexe situé au centre-ville de Toronto qui offre à des femmes et enfants 300 unités de logement sécuritaires et abordables. « Les membres du conseil de Muttart Foundation étaient persuadés qu'il s'agissait d'un investissement prudent. L'obligation rapportera un taux d'intérêt raisonnable et nous estimions qu'il s'agissait d'un placement à relativement faible risque, » précise M. Wyatt. Avec cet achat d'une obligation de logement communautaire auprès du YWCA Toronto, quelque 2 millions de dollars des

investissements de la fondation, soit moins de 5 pour cent de son fonds de dotation, consiste en des investissements dans les programmes.

L'importance du marché

S'il est certain que la finance sociale prend du galon au Canada, même ses partisans les plus convaincus reconnaissent qu'il y a encore beaucoup de travail à faire puisqu'à ce jour on parle probablement plus qu'on investit. Il ne s'agit pas d'une critique, mais bien d'une reconnaissance de la réalité actuelle, et plusieurs facteurs semblent contribuer au volume relativement faible des activités en finance sociale en ce moment au Canada.

Il y a d'abord la question de l'offre. Bob Wyatt et d'autres dirigeants de fondations disent que l'un des principaux défis lorsqu'on veut appuyer le secteur de cette façon est de trouver des organismes qui représentent un bon investissement. Bien que la finance sociale ne soit pas une option valable pour tous les organismes caritatifs, elle l'est probablement pour un plus grand nombre d'organismes qui proposent actuellement des possibilités de placement en ce sens.

La demande fait aussi partie de l'équation et des questions demeurent quant à l'intérêt des bailleurs de fonds pour ce type d'investissement. Bien qu'on ait connu des progrès importants pour ce qui est d'encourager les fondations publiques et privées à le considérer comme un mécanisme viable de financement, M. Wyatt rappelle que les organismes caritatifs se doivent d'être réalistes vis-à-vis l'importance actuelle de ce marché. « Je crains qu'on puisse avoir l'impression qu'il y aura des centaines de fondations qui procéderont à ce type d'investissements dans les programmes, alors que ce n'est pas le cas en ce moment, » explique-t-il.

De plus, la demande provenant des individus semble elle aussi être plutôt faible et encore à ses balbutiements. En sa capacité de conseiller en matière de philanthropie au Groupe Gestion privée Scotia, Malcolm Burrows dit que la plupart des gens tendent



à segmenter. Ils se disent 'la philanthropie c'est la philanthropie, et les affaires sont les affaires', et ne pensent pas en termes de rendements intégrés. Ronan Clohissey, vice-président principal, Dundee Goodman Private Wealth, est d'accord. Quand on lui demande combien de clients ont, au fil des ans, discuté avec lui de ce type d'investissement, sa réponse porte à réflexion : « Pour le moment, mes clients ne m'interrogent pas sur ce type d'investissement, » dit M. Clohissey. « Je dois admettre que je me demande parfois s'il ne s'agit pas de la vieille histoire de l'œuf et de la poule, car j'ai l'impression que la plupart des gens ne savent pas que ces occasions existent. Je crois que s'ils étaient au courant, certains d'entre eux seraient définitivement intéressés à allouer une portion de leur portefeuille à des investissements qui réunissent rendement social et rendement financier. »

Ce qui nous mène à la prise de conscience – ou à la nécessité de celle-ci – comme étant un des facteurs clés de la croissance. « Il y a un manque général de conscientisation au sujet des véhicules et des occasions en finance sociale au Canada, » dit Tania Carnegie, directrice générale nationale, Leadership dans la collectivité chez KPMG. « Afin de réaliser son plein potentiel, nous devons faire plus de travail pour sensibiliser autant le secteur social que les investisseurs en partageant l'information, des exemples et, surtout, les réussites. » KPMG joue un rôle en ce sens; en juin 2012, elle est devenue la première entreprise partenaire du Centre for Impact Investing de MaRS.

Mme Carnegie croit aussi qu'il est critique que les mentalités changent, notant que peu importe l'initiative, nous avons tendance à nous tourner par défaut vers des

La philanthropie participative

La philanthropie participative, que certains appellent la philanthropie de risque ou spéculative, combine un soutien financier et en capital humain. Les philanthropes tendent à l'utiliser pour aider le secteur caritatif à s'attaquer aux problèmes sociaux ou encore pour aider les organismes caritatifs à renforcer leurs capacités et à passer au niveau suivant. Il s'agit d'un domaine d'intérêt grandissant pour de nombreux bailleurs de fonds, y compris plusieurs entreprises canadiennes.

KPMG est une organisation qui a adopté la philanthropie participative dans son soutien communautaire, offrant à la fois du capital humain et financier aux organismes qui cherchent à s'améliorer et à passer au prochain niveau. « KPMG est une entreprise très résolue à soutenir la communauté et nous avons fait de l'engagement communautaire un des objectifs de chacun de nos employés » dit Tania Carnegie, directrice générale nationale, Leadership dans la collectivité chez KPMG. Et selon elle, le fait d'avoir adopté une approche de philanthropie participative s'est avéré une situation gagnante-gagnante pour KPMG. « Non seulement les organismes caritatifs obtiennent-ils un accès à des cerveaux et à des idées qu'ils pourraient difficilement se payer autrement et qui peuvent les aider à passer au niveau suivant en ce qui a trait à leur croissance et leur développement, mais nous avons constaté que nos employés sont vraiment enthousiasmés par les projets sur lesquels ils travaillent. »

Tania Carnegie est aussi membre du conseil d'administration de Partenaires phil-

anthropes LIFT, un organisme sans but lucratif qui partage un modèle similaire de philanthropie participative. LIFT est un héritage de l'initiative 2010 Legacies Now, un organisme créé en 2000 qui faisait partie intégrante du dossier de candidature de Vancouver pour les Jeux d'hiver 2010. L'organisme a soutenu la création de quelque 12 500 programmes communautaires qui ont mobilisé plus de deux millions de personnes d'un bout à l'autre de la Colombie-Britannique, tirant ainsi profit de la fièvre des Jeux pour accroître l'accès à des programmes faisant la promotion du sport, des habitudes de vie saines, de l'alphabétisation et d'autres initiatives communautaires.

Au cours des dernières années LIFT a évolué, passant d'un organisme subventionnaire à un organisme qui met l'accent sur le modèle de la philanthropie participative. Bruce Dewar, chef de la direction de LIFT, explique que cette combinaison du financement et de l'expertise est une approche incroyablement efficace pour aider à améliorer la capacité organisationnelle et à favoriser la croissance. « En appliquant aux investissements philanthropiques les concepts du financement en capital-risque et en gestion d'affaires, nous aidons les organismes sans but lucratif à être plus viables et efficaces que si on ne faisait qu'une contribution financière, » explique-t-il. « Avec cette façon pratique d'améliorer la capacité organisationnelle et de favoriser la croissance, nous croyons que l'approche de philanthropie participative de LIFT est un moyen efficace d'accroître l'impact social. »

À travers son réseau de partenaires diversifié d'entreprises, de fournisseurs de services et autres professionnels qui offrent leur expertise à titre gracieux pour répondre aux besoins des organismes sans but lucratif, LIFT développe et met en œuvre des plans qui sont hautement personnalisés aux besoins spécifiques de chaque organisme. « La gouvernance est peut-être l'enjeu le plus important auquel un organisme soit confronté. Nous pouvons lui envoyer un de nos partenaires ayant une expertise en gouvernance, » note M. Dewar. « S'il s'agit d'une question opérationnelle, nous lui envoyons notre expert opérationnel. Gestion de l'image de marque? Notre expert en image de marque. Et ainsi de suite. Nous créons un réseau de soutien autour de l'organisme sans but lucratif, qui a ainsi accès à l'expertise dont il a besoin. »

LIFT et KPMG travaillent avec des organismes sur une période de trois ans. Et à cause de l'importance et de l'ampleur du travail qu'ils font avec chaque organisme, ils ne s'impliquent qu'auprès d'un petit nombre d'organismes à la fois. Le processus peut s'avérer fort intense, surtout au cours des six premiers mois. Il est donc essentiel que l'équipe de direction de l'organisme, autant les professionnels que les membres du conseil d'administration, soient pleinement engagés, accessibles et ouverts à la croissance. En échange, le retour sur cet investissement peut s'avérer transformationnel, et donner des résultats qui placent l'organisme sur la voie d'une croissance et d'un développement importants.

idéologies et des cadres connus et établis. « L'inertie peut être le pire ennemi de l'innovation, un facteur que nous devrions garder en tête quand nous évaluons les mérites et mécaniques de l'investissement d'impact et de l'innovation sociale, » indique Mme Carnegie. « Tous, autant les individus que les organismes, nous sommes fortement tentés de nous tourner par défaut vers ce que nous connaissons quand il s'agit des cadres et des

idéologies derrière les dons et la collecte de fonds. En conséquence, je crois qu'une croissance réussie des mécanismes de financement comme la finance sociale exigera un changement proactif de paradigme de la part des bailleurs de fonds et des organismes caritatifs. »

L'entreprise sociale

L'entreprise sociale est un autre mécanisme

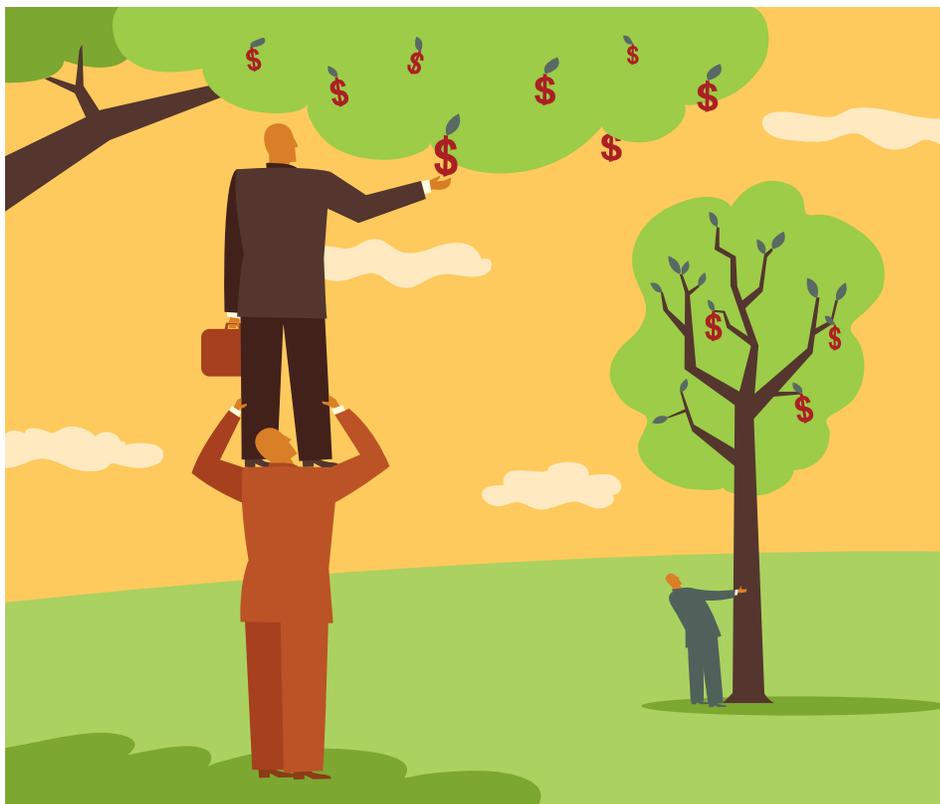
de financement qui suscite beaucoup d'intérêt. Et aucun examen de l'entreprise sociale ne serait complet sans reconnaître un de ses aspects les plus complexes, c'est-à-dire comment la définir avec précision.

L'expression 'entreprise sociale' ne se trouve pas dans le dictionnaire et on tend donc à l'utiliser à toutes les sauces. Demandez à 10 personnes de la définir et vous obtiendrez

fort probablement 10 réponses légèrement différentes. Et le défi lorsqu'on tente de la définir est que l'expression entreprise sociale couvre un large éventail d'organismes. Certaines entreprises sociales sont mises sur pied comme principal moyen pour un organisme de réaliser sa mission (p.ex. un organisme qui embauche des travailleurs avec des problèmes de dépendance ou de santé mentale), alors que d'autres ont comme objectif premier de générer des revenus pour appuyer la mission de l'organisme.

Toutefois, malgré ces différences, il y a des thèmes qui sont communs à toutes les définitions, plus particulièrement l'atteinte d'un mélange de rendement économique et social. Et David LePage, directeur des programmes chez Enterprising Non-Profits BC (enp), un organisme sans but lucratif qui offre des services de consultation sur l'entreprise sociale aux organismes caritatifs et sans but lucratif, note aussi qu'il est important de réaliser que l'entreprise sociale n'est pas un phénomène nouveau au Canada et qu'elle a longtemps été un moyen de générer des fonds pour les organismes caritatifs. « Cela fait déjà plusieurs années que les musées et les musées des beaux-arts opèrent des boutiques comme moyen de soutenir les expositions et promouvoir les arts et la culture. Et plusieurs organismes sans but lucratif et d'aide humanitaire opèrent des magasins d'occasion dans le but d'amasser des fonds pour leurs activités et de fournir des produits à bas coûts à la collectivité. Donc, même si l'intérêt pour l'entreprise sociale semble s'accroître, elle existe comme modèle organisationnel depuis des décennies. »

Grâce à son travail, enp, qui a maintenant des opérations à Toronto et Ottawa ainsi qu'en Alberta, en Nouvelle-Écosse et en Saskatchewan, aide les organismes caritatifs à déterminer si l'entreprise sociale est une option valable pour eux et, si oui, à développer un plan d'affaires. Mais avant de procéder au développement d'un plan, enp aide d'abord l'organisme caritatif à déterminer si l'entreprise sociale lui convient et si l'idée de départ a du mérite. Selon M. LePage, si vous considérez démarrer une entreprise sociale, il est crucial que vous



«...une croissance réussie des mécanismes de financement comme la finance sociale exigera un changement proactif de paradigme de la part des bailleurs de fonds et des organismes caritatifs.»

fassiez ce genre de planification et de recherche avant de lancer l'entreprise. « Il est impératif que l'organisme caritatif réalise que lorsqu'il gère une entreprise sociale, c'est tout comme s'il gérait une entreprise commerciale. Et la réalité est que 60 pour cent des petites entreprises font faillite au cours de la première année. Donc, même si l'entreprise sociale peut s'avérer rentable, elle implique un certain degré de risque et un organisme caritatif devrait se lancer dans une telle aventure avec les yeux grands ouverts et les devoirs bien faits. » Vous trouverez des informations additionnelles sur le genre de questions que vous devriez vous

poser avant de lancer une entreprise sociale sur le site web de enp (www.enterprisingnonprofits.com).

Il y a plusieurs exemples d'entreprises sociales qui ont connu du succès au Canada, et probablement aucune autant que les magasins ReStore de l'organisme Habitat pour l'humanité. Selon Sandy Hopkins, chef de la direction d'Habitat pour l'humanité Manitoba, la graine pour ReStore a été plantée à Winnipeg en 1991 et est née des deux composantes clés de l'entreprise sociale, soit le désir de générer des revenus tout en réalisant une mission sociale. « À l'époque, Habitat pour l'humanité était en opération depuis seulement trois ans à Winnipeg et nous faisons plus de rénovations que de nouvelles constructions, » explique M. Hopkins. « Nos projets généraient donc beaucoup de matériaux de construction usagés et nous avons pensé que nous devrions peut-être tenter de les vendre. Nous avons débuté très petits, en demandant l'aide de la famille De Fehr (propriétaires de Palliser Furniture) qui nous a prêté un espace dans un de ses édifices d'où nous pouvions vendre les matériaux. (Suite à la page 9)

Le nouveau langage courant de la collecte de fonds – Guide des véhicules et de la terminologie

Philanthro-capitalisme. Contrats d'impact social. Financement communautaire.

Il y a tellement de nouveaux termes en utilisation dans le monde de la philanthropie aujourd'hui qu'il est facile de se sentir désemparé et de s'y perdre. Qu'est-

ce que c'est? Ça fonctionnent comment? C'est bon pour notre organisme?

Il s'avère qu'un bon nombre de ces termes réfèrent à des concepts similaires en matière de génération de revenus. De plus, presque tous les véhicules sont une

variante de deux thèmes – soit la finance sociale, qui concerne les prêts, et l'entreprise sociale, qui est liée à l'activité commerciale.

Voici un bref résumé de certains des termes les plus communs.

Véhicules	Semblable à / Peut aussi s'appeler	Marque de commerce du 'véhicule'
Microprêts	<ul style="list-style-type: none"> • Microfinancement • Microcrédit 	<ul style="list-style-type: none"> • Investissement dans des individus, des entreprises ou des organismes qui n'ont peut-être pas accès aux véhicules de crédit traditionnels (crédit, hypothèque). • Souvent (mais pas toujours) appuyé par un grand nombre d'investisseurs qui contribuent de plus petits montants à un organisme de microcrédit. • L'organisme a un modèle d'affaires viable qui générera des revenus.
Contrats d'impact social	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat d'intérêt social • Le modèle américain Pay for success 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat avec une entité gouvernementale. • Des capitaux d'investissement sont obtenus auprès d'investisseurs (allant de gens fortunés et de fondations à des investisseurs en quête de profits) dans le but de financer les prestataires de services pour qu'ils puissent mettre en œuvre un programme avec des résultats convenus. • Si la solution répond aux attentes, le gouvernement verse une contribution aux investisseurs représentant une part des argents non dépensés grâce à l'Initiative en question, en fonction du degré auquel les résultats sociaux ont été atteints.
Investissement d'impact	<ul style="list-style-type: none"> • Placements liés à la mission • Placements liés aux programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalement effectués par des fondations caritatives. • Des placements qui cherchent à générer un rendement financier semblables à celui obtenu par l'entremise d'instruments conventionnels, tout en ayant un impact social, environnemental ou pédagogique. Les placements reliés à la mission offrent aux fondations l'occasion de mieux aligner leur stratégie de placements à leur mission. • L'organisme a un modèle d'affaires viable qui générera des revenus.
L'entreprise sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise à vocation sociale • Commerce à vocation sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Les profits de l'entreprise sont réinvestis dans la mission de l'organisme. • Les revenus proviennent d'honoraires, de la vente de marchandises et autres sources. • La raison d'être principale de certaines entreprises sociales est de générer des pour appuyer des organismes caritatifs et leurs programmes, alors que pour d'autres, l'objectif principal peut être la réalisation de la mission p.ex. à travers l'emploi). • Le projet de l'entreprise sociale répond à un besoin sur le marché commercial.
Financement communautaire	<ul style="list-style-type: none"> • Financement communautaire propre (Equity crowdfunding) • Hyper-financement (Hyperfunding) • Micro-philanthropie (comprend le bénévolat) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en commun des efforts philanthropiques collectifs d'individus. Souvent fait à travers l'internet. • S'il veut réussir, l'organisme doit avoir une forte présence sur l'internet et les médias sociaux (c-à-d. est capable de se vendre sur Facebook, Twitter, etc.) ainsi qu'un groupe clé d'individus déjà engagés pour la cause qui peuvent mobiliser leurs réseaux. • Le projet ou le concept est d'intérêt pour le grand public.
La philanthropie participative	<ul style="list-style-type: none"> • Philanthropie de risque • Philanthropie spéculative • Philanthro-capitalisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Un investissement financier et en capital humain. Partenariats avec des individus ou entreprises de l'externe qui donnent accès à l'expertise qui permet de renforcer les capacités et favoriser la croissance.

Cela a tellement bien fonctionné que nous avons rapidement eu besoin d'un espace plus grand, et encore une fois Palliser nous a aidés. En 1993, nous avons acheté un vieil édifice, qui a servi de bureaux à ReStore jusqu'à ce que nous déménagions dans nos présents locaux en 2004. Je dois préciser que le premier plan d'affaires a été préparé avant même que le magasin ouvre ses portes.»

De ces humbles origines, ReStore compte maintenant 81 magasins au Canada et plus de 800 aux États-Unis, et le modèle est en voie d'être adopté en Europe et en Australie. Les revenus bruts au Canada se chiffraient à quelque 40 millions de dollars en 2012, et on estime que les ventes dépassent les 250 millions de dollars à l'échelle mondiale. Le magasin de Winnipeg à lui seul génère des ventes de 500 000 \$ en 2003, alors qu'aujourd'hui elles se chiffrent à 1,5 millions de dollars. En réfléchissant à ce qui a été la clé du succès, M. Hopkins identifie trois étapes majeures. « La première a été le concept lui-même, qui représentait une idée radicale en 1991. La seconde a été l'embauche d'un responsable des achats, dont le mandat est d'approcher les fournisseurs pour les informer que ReStore prendrait leurs marchandises non-vendues et émettrait un reçu aux fins d'impôts en échange. Et la troisième a été l'embauche de gérants de magasin expérimentés ayant une bonne connaissance du domaine de la vente au détail.»

Si vous estimez que ce ne sont pas là des activités qu'un organisme sans but lucratif traditionnel devrait entreprendre, Mme Hopkins dirait que vous avez raison de penser ainsi. « Même si ReStore s'est avéré tout à fait pertinent à la mission de Habitat et qu'il offre un très bon rendement social, nous ne nous berçons pas d'illusions; ReStore est un commerce, avec tous les défis qui viennent avec la gestion d'une entreprise dans le secteur commercial. Nous

sommes ouverts sept jours sur sept, nous avons 11 employés et des centaines de bénévoles. En plus de la gestion des horaires de travail que cela implique, nous devons aussi composer avec la gestion de l'inventaire et de la chaîne d'approvisionnement. » Ce qu'elle conseille à tout organisme caritatif considérant lancer une entreprise sociale... Aussi pertinente que vous estimiez qu'une telle entreprise serait à votre mandat social, vous devrez l'aborder et la gérer pour ce qu'elle serait dans les faits, c'est-à-dire une entreprise commerciale.

C'est un conseil auquel souscrit sans réserve Glen Manderson, directeur, Développement des affaires et des entreprises sociales, La Fondation canadienne du rein, pour laquelle il gère le Programme réno-récup de vêtements en partenariat avec le Village des valeurs. Ce programme permet de convertir des vêtements usagés en fonds dont on a grandement besoin pour la recherche sur le rein et les programmes éducatifs pour combattre les maladies du rein. Même avec ce modèle où la Fondation canadienne du rein a un partenariat avec un détaillant important, M. Manderson précise qu'il s'agit avant tout d'une question d'affaires, et non de charité. « Ne pensez surtout pas que quand vous lancez une entreprise sociale le succès vous est assuré parce que vous êtes un organisme caritatif. Oh que non. Pour assurer la réussite d'une entreprise sociale, les organismes caritatifs doivent adopter une approche d'entreprise qui assure l'embauche des bonnes personnes ayant la mentalité, les compétences et l'expérience requises. Au Programme réno-récup de vêtements, nous n'opérons pas comme un organisme caritatif. Nous opérons comme une entreprise, car c'est ce que nous sommes.»

Regardez avant de plonger

En plus des compétences et du savoir-faire

différents requis pour opérer avec succès une entreprise sociale, nos experts ont aussi souligné que chacun de ces types de génération des revenus – des finances et de l'entreprise – ont une culture particulière, avec plusieurs éléments qui peuvent paraître étranges à un organisme caritatif. Cela ne veut pas dire que ces différences soient insurmontables, mais il est important de réaliser qu'elles existent.

Un autre point intéressant à noter est que tous ceux à qui nous avons parlé ont indiqué que ce n'est pas parce que des argents peuvent être amassés que les organismes caritatifs devraient conclure que l'entière responsabilité incombe à l'équipe de développement. En fait, le consensus était que cela ne devrait pas être le cas, car les compétences et le savoir-faire requis pour créer avec succès ces types de mécanismes de financement sont spécialisés et dépassent la portée de la vaste majorité des professionnels en collecte de fonds.

Chercher à savoir si ces nouveaux types de financement pourrait s'avérer fructueux est sans doute une initiative valable pour un organisme caritatif, mais le sentiment général est qu'il y a encore un potentiel énorme dans les marchés de la philanthropie à exploiter. Le donateur moderne veut encore donner, et les façons traditionnelles de contribuer restent donc très importantes. De plus, la génération du baby boom entre dans ses années philanthropiques les plus généreuses – plusieurs voudront contribuer de façon philanthropique, car c'est un modèle qu'ils connaissent et comprennent.

Ainsi, comme c'est souvent le cas, il y a deux éléments essentiels qui entrent en jeu : être ouvert aux nouvelles idées et aux nouvelles façons de faire les choses, puis poser beaucoup de questions et obtenir de bons conseils professionnels. >>>

Marnie A. Spears
Présidente et chef de la direction

Nicole Nakoneshny
Vice-présidente et rédactrice en chef

Philanthropie En perspective, bulletin trimestriel est une publication de KCI. Toute reproduction ou distribution non autorisée sans mention de l'auteur est interdite. La publication *Philanthropie En perspective, bulletin trimestriel* est conçue pour donner un aperçu non officiel de la philanthropie au Canada. Nous espérons qu'il sera utile aux observateurs de la scène sur laquelle évoluent les organismes philanthropiques.

Aussi disponible en anglais. Illustrations par Ronald Slabbers.

KCI >>>

VISER HAUT