

# Cadre du revenu gagné

---

Intégration des concepts clés pour les  
organismes de bienfaisance et sans but lucratif

Juin 2013



## Table des matières

<b>Quelle est l'origine du Cadre de revenu gagné?.....</b>	<b>1</b>
<b>Comment et pourquoi les organismes de bienfaisance et sans but lucratif participent-ils à des activités rémunératrices? .....</b>	<b>2</b>
<b>Pourquoi les organismes de bienfaisance et sans but lucratif et leurs partenaires devraient-ils s'intéresser au cadre? .....</b>	<b>2</b>
<b>Pourquoi devons-nous adopter une approche intégrée à l'égard du revenu gagné? .....</b>	<b>3</b>
<b>Quels sont les quatre piliers fondamentaux du cadre?.....</b>	<b>3</b>
1. Le capital financier .....	4
2. Le capital humain .....	6
3. Le marché .....	7
4. Le cadre réglementaire .....	8
<b>Quels autres facteurs les organismes doivent-ils prendre en considération?.....</b>	<b>9</b>
1. Amélioration de la mission ou dérive de la mission .....	9
2. Évaluation des risques financiers et des risques liés à la réputation .....	10
3. La gestion du changement et la préparation organisationnelle.....	10
4. Mesure de l'impact.....	11
<b>Comment pouvez-vous contribuer à cet effort? .....</b>	<b>11</b>

## Quelle est l'origine du Cadre du revenu gagné?

Ce cadre découle directement de la **Stratégie pancanadienne de mobilisation** qui, à ce jour, a mobilisé plus de 1500 organismes de bienfaisance et sans but lucratif de tous les coins du pays. Entre 2009 et 2012, **Imagine Canada**, en partenariat avec des organismes nationaux, provinciaux et locaux, a réuni des dirigeants du secteur pour discuter des **moteurs de changement** intersectoriels qui influent les façons dont les organismes attirent les investissements nécessaires pour s'acquitter de leur mission et les façons dont ils maximisent leur impact au Canada et ailleurs dans le monde. Les **conversations communautaires** tenues en 2009 et les **activités provinciales et territoriales** organisées en 2010 ont abouti au **Sommet canadien des OSBL** en novembre 2011, lors duquel des leaders du secteur, tant émergents que bien établis, ont travaillé sur les quatre **Priorités d'action**.

L'une des Priorités d'action, *Financement plus diversifié et durable du secteur*, comporte quatre volets de travail complémentaire, à savoir : les dons de bienfaisance; les subventions et contributions; le revenu gagné; et la littératie financière. Notre travail dans le domaine du revenu gagné s'inspire du fait que, alors que les dons, les subventions et les contributions demeurent d'importantes sources de financement pour de nombreuses organisations, les organismes de bienfaisance et sans but lucratif se tournent de plus en plus vers les activités rémunératrices pour diversifier et accroître leurs sources de financement. Nous définissons le revenu gagné comme un échange de produits, de services, de processus, d'expertise ou de propriété intellectuelle en vue de réaliser un bénéfice financier.<sup>1,2</sup>

**Imagine Canada croit qu'il faut rendre la discussion sur le revenu gagné plus accessible à un plus grand nombre d'organismes et qu'il faut adopter une vision beaucoup plus intégrée à l'égard des occasions de revenus et des concepts connexes.**

En préconisant la poursuite des activités rémunératrices, Imagine Canada ne veut en aucune façon laisser entendre que les gouvernements devraient être absous de leur responsabilité de financer les services et programmes offerts par les organismes de bienfaisance et sans but lucratif en leur nom. Les programmes de subventions et de contributions et les dons des particuliers et des entreprises continueront de constituer d'importantes sources de financement pour de nombreuses organisations à travers le pays. Cependant, compte tenu des contraintes budgétaires que nous impose la situation financière actuelle et la tendance vers une plus grande indépendance d'action, un nombre croissant d'organismes envisagent les activités rémunératrices comme un moyen de compléter ou de stabiliser leur base de revenus afin de remplir leur mission et de maximiser leur impact.

---

<sup>1</sup> Une activité commerciale menée par un organisme de bienfaisance ou sans but lucratif est souvent désignée comme une « entreprise sociale ». Cependant, il convient de noter que l'entreprise sociale ne comporte qu'un seul volet du revenu gagné et doit donc être considérée conjointement avec d'autres activités génératrices de revenus dans le secteur. Nous avons choisi d'utiliser l'expression « revenu gagné » dans tout le document pour englober toute la gamme des activités de ce genre.

<sup>2</sup> Imagine Canada publiera prochainement cette année les résultats des recherches sur les activités rémunératrices menées par les organismes de bienfaisance canadiens dans le cadre du programme *Enquête sectorielle*.

## Comment et pourquoi les organismes de bienfaisance et sans but lucratif participent-ils à des activités rémunératrices?

Alors que l'ampleur, la portée et la variété d'activités rémunératrices varient considérablement à travers le secteur, le concept du revenu gagné n'est pas nouveau pour la grande majorité des organismes. Beaucoup d'entre eux comptent depuis longtemps sur les revenus tirés des services contre rémunération, des ventes de publications, des spectacles et des événements ou d'autres entreprises pour remplir leur mission. Certains organismes réussissent à intégrer complètement leurs activités rémunératrices à leurs missions, par exemple ceux qui exploitent des magasins d'occasions ou des cafés pour employer des travailleurs marginalisés. D'autres organismes mènent des activités rémunératrices afin de tirer parti d'un excédent de capacités, comme c'est le cas des hôpitaux qui exploitent des stationnements ou des boutiques de cadeaux ou des organismes qui offrent des services de consultation liés à leur mission. Pour d'autres encore, les activités rémunératrices prennent la forme du développement ou de la vente d'un produit ou d'un service, tel que les biscuits, les calendriers ou l'accès à un centre de conditionnement physique. Cependant, pour certains organismes, la nécessité de participer à des activités rémunératrices est une réalité relativement récente.

Aujourd'hui, les organismes de bienfaisance et sans but lucratif sont poussés de plus en plus à explorer des occasions de revenus, soit plus en profondeur soit pour la première fois, pour diverses raisons. Pour certains, c'est l'identification d'un marché-créneau ou d'un moyen d'exploiter leur domaine d'expertise qui a suscité leur intérêt pour les activités rémunératrices. Pour d'autres, le revenu gagné représente un moyen de se libérer des cycles de financement à court terme ou à durée limitée. Pour d'autres encore, les activités rémunératrices servent à combler des lacunes aux chapitres du soutien philanthropique et du financement gouvernemental. Quel que soit le motif, les activités génératrices de revenus, lorsqu'elles sont menées de manière appropriée, peuvent créer un milieu favorable à l'expérimentation et à l'innovation, permettant de renforcer la mission et l'impact de l'organisme et de tracer de nouvelles voies vers une plus grande indépendance et une viabilité à long terme.

## Pourquoi les organismes de bienfaisance et sans but lucratif et leurs partenaires devraient-ils s'intéresser au cadre?

Quelle que soit la mesure dans laquelle votre organisme s'adonne à des activités rémunératrices, nous espérons que vous trouverez dans ce cadre des éléments utiles qui contribueront au développement de vos initiatives de revenu gagné. Ce cadre de référence se veut un guide de haut niveau destiné à aider les organismes à tirer parti du concept du revenu gagné afin de diversifier et améliorer leurs sources de financement et, ainsi, accroître leur impact. Imagine Canada espère que la publication de ce document-cadre favorisera l'intégration de certains des concepts clés liés au revenu gagné et offrira aux organismes une façon accessible et compréhensive de discuter de ce volet de financement et d'envisager de le mettre en pratique. Alors que ce guide n'est pas destiné à servir de *manuel pratique*, il présente des liens vers des ressources qui aideront les organismes à passer de la réflexion à l'action et à participer à ces activités de manière plus efficace, s'ils le désirent.

Certains acteurs des secteurs public et privé se sont montrés très intéressés à explorer de nouveaux moyens de collaboration avec des organismes de bienfaisance et sans but lucratif afin de résoudre certains des problèmes les plus complexes sur les plans social, économique, culturel et environnemental que confrontent le Canada et d'autres pays du monde. Ce document-cadre vise à orienter et éclairer certains de ces efforts, tout en aidant des intervenants clés à réfléchir globalement aux piliers fondamentaux qui doivent être en place pour permettre aux organismes de se lancer dans de nouveaux modèles de financement et de nouvelles formes de collaboration. Il vise également à rappeler aux autres secteurs de l'importance pour les organismes de bienfaisance et sans but lucratif d'assurer leur viabilité financière afin de pouvoir être des partenaires efficaces et fiables à long terme. Nous encourageons les partenaires des secteurs public et privé, en examinant ce cadre, à réfléchir aux moyens dont ils peuvent contribuer à créer et à maintenir un environnement propice à la durabilité des organismes de bienfaisance et sans but lucratif, car il s'agit d'une condition préalable au succès des partenariats intersectoriels.

## **Pourquoi devons-nous adopter une approche intégrée à l'égard du revenu gagné?**

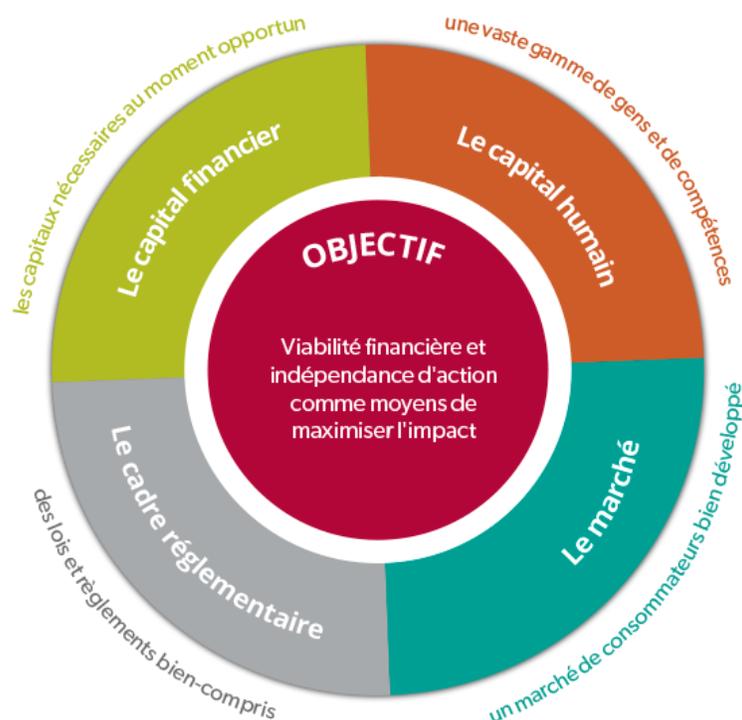
Dans nos conversations avec des représentants du gouvernement, du secteur privé et du secteur sans but lucratif, nous avons été étonnés d'apprendre qu'un grand nombre d'entre nous parlent des occasions de revenu sans penser à l'intégration des divers éléments dans un contexte plus large. Collectivement, nos conversations ont tendance à se concentrer sur un seul mécanisme pour accéder aux capitaux (comme les obligations à impact social) ou un seul moyen d'étalonner et d'évaluer l'impact (comme le modèle de rendement social de l'investissement). Bien que ces discussions soient importantes, nous devons penser aux occasions de revenus et aux concepts et éléments connexes d'une manière beaucoup plus intégrée.

Quelles sont les chances de succès d'une activité rémunératrice si un organisme peut accéder aux capitaux nécessaires, mais ne peut pas accéder aux talents nécessaires, qu'il s'agisse de salariés et de bénévoles internes ou d'agents externes, pour profiter de l'occasion? De manière similaire, même s'il existe une demande pour les produits et services offerts par le secteur et une volonté de la part du gouvernement ou des entreprises de collaborer à la réalisation des progrès sur le plan social, à quoi bon si le cadre législatif régissant les organismes de bienfaisance et sans but lucratif n'est pas un cadre habilitant? Si l'objectif est de créer des organismes viables et capables de collaborer avec d'autres secteurs pour obtenir le maximum de résultats, on ne rend service à personne lorsqu'on évalue ou poursuit des activités rémunératrices de façon isolée, sans considérer le contexte plus large.

## **Quels sont les quatre piliers fondamentaux du cadre?**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le revenu gagné n'est pas un nouveau concept pour la majorité des organismes de bienfaisance et sans but lucratif. En fait, les données les plus récemment publiées par Statistique Canada indiquent que les activités rémunératrices représentaient 42 pour cent de tous les revenus du secteur en 2008, lorsqu'on tient compte des revenus générés par les cotisations des membres. Pour que le secteur de la bienfaisance et sans but lucratif puisse

tirer parti des actifs qu'il a déjà développés en ce qui concerne les activités productrices de revenus, Imagine Canada suggère que les dirigeants du secteur, en collaboration avec leurs partenaires des secteurs public et privé, veillent à ce que les quatre piliers fondamentaux suivants soient pris en considération lors de la poursuite de toute nouvelle initiative de revenu gagné. Ces piliers sont : 1) le capital financier; 2) le capital humain; 3) le marché; et 4) le cadre réglementaire. Voici un résumé des piliers et des résultats escomptés.



**Figure 1. Cadre du revenu gagné**

Les quatre piliers sont les principaux éléments qui, idéalement, se renforcent mutuellement pour créer, au sein d'une organisation, un milieu favorable à des opportunités de revenu gagné. Alors que toute lacune dans les composantes des piliers risque de compromettre la capacité d'une organisation à intégrer des occasions rémunératrices dans sa base de revenus, les imperfections du cadre réglementaire ne devraient pas décourager la poursuite de ces activités. Il est par contre important que les organismes comprennent et étudient les possibilités et les contraintes qui se présentent dans chaque domaine afin qu'ils puissent adapter leur stratégie en conséquence.

## 1. Le capital financier

Le capital financier désigne les ressources financières dont les organisations ont besoin pour démarrer, maintenir ou étendre leurs activités rémunératrices. Ce pilier comprend : les ressources consacrées à d'importants investissements en capital (tels que les bâtiments et les infrastructures); les capitaux de démarrage pour de nouvelles initiatives et de nouveaux projets; et les fonds de roulement qui servent à financer les opérations quotidiennes. Ces ressources englobent la gamme des produits financiers, dont les subventions, les prêts et les

investissements, et peuvent provenir de nombreuses sources, y compris les banques traditionnelles, les coopératives de crédit, les fondations et les investisseurs privés. Il existe également de nouveaux mécanismes dans ce domaine, tels que les obligations à impact social, soit des ententes de rémunération au rendement conclues entre le gouvernement et des investisseurs non traditionnels qui fournissent du soutien financier à des organismes du secteur communautaire. Le type, la quantité et la fonction des capitaux dépendent des besoins particuliers d'une organisation et varieront tout au long de son existence. Il peut être difficile de trouver le bon type de capital et de le faire servir au mieux, mais sans les capitaux nécessaires, il est peu probable qu'une activité rémunératrice soit prospère.

Le tableau ci-dessous présente un petit échantillon des organisations qui travaillent à sensibiliser les organismes du secteur aux types de capitaux disponibles et à en faciliter l'accès afin de permettre à ces derniers de mener avec succès des activités rémunératrices.<sup>3</sup>

Organisme	Type	Site Web
Artic Co-operative Development Fund	Prêteur	<a href="http://arcticco-op.com">arcticco-op.com</a>
Caisse Alterna	Prêteur	<a href="https://www.alterna.ca/lang/fr/AlternaSavings/AboutUs/Community/EconomicDevelopment/">https://www.alterna.ca/lang/fr/AlternaSavings/AboutUs/Community/EconomicDevelopment/</a>
Canadian Alternative Investment Co-operative	Prêteur	<a href="http://caic.ca">caic.ca</a>
Desjardins Caisse d'économie solidaire	Prêteur	<a href="http://www.caissesolidaire.coop/">http://www.caissesolidaire.coop/</a>
Fiducie du Chantier de l'Économie Sociale	Prêteur	<a href="http://fiducieduchantier.qc.ca">fiducieduchantier.qc.ca</a>
Fonds de progrès communautaire	Prêteur	<a href="http://communityforwardfund.ca/fr">communityforwardfund.ca/fr</a>
Fonds d'emprunt communautaire d'Ottawa	Prêteur	<a href="http://oclf.org">oclf.org</a>
Jubilee Fund	Prêteur	<a href="http://jubileefund.ca">jubileefund.ca</a>
RBC Banque Royale	Prêteur	<a href="http://www.rbc.com/collectivites-durabilite/initiative-rbc-finance-sociale/index.html">http://www.rbc.com/collectivites-durabilite/initiative-rbc-finance-sociale/index.html</a>
Resilient Capital	Prêteur	<a href="http://resilientcapital.ca">resilientcapital.ca</a>
Social Enterprise Fund – Edmonton	Prêteur	<a href="http://socialenterprisefund.ca">socialenterprisefund.ca</a>
Toronto Enterprise Fund	Prêteur	<a href="http://www.torontoenterprisefund.ca/">http://www.torontoenterprisefund.ca/</a>
Vancity	Prêteur	<a href="http://vancity.com">vancity.com</a>
Purpose Capital	Prêteur/ Recherche	<a href="http://purposecap.com">purposecap.com</a>
Carleton Centre for Community Innovation	Recherche	<a href="http://www3.carleton.ca/3ci">www3.carleton.ca/3ci</a>
Deloitte	Recherche	<a href="http://www.deloitte.com/view/fr_CA/ca/perspectives/perspectives-et-enjeux-">http://www.deloitte.com/view/fr_CA/ca/perspectives/perspectives-et-enjeux-</a>

<sup>3</sup> Remarque : Les tableaux figurant dans ce document ne sont pas destinés à être exhaustifs. Nous vous invitons à communiquer avec nous s'il manque des ressources importantes et nous serons heureux de les ajouter à la liste.

		<a href="https://daffaires/bb0a3f1c1a056310VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm?lgtog=lgtog">daffaires/bb0a3f1c1a056310VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm?lgtog=lgtog</a>
MaRS Centre for Impact Investing	Recherche/ Soutien	<a href="http://impactinvesting.marsdd.com/socialfinance.ca">http://impactinvesting.marsdd.com/socialfinance.ca</a>
Enterprising Non-Profits	Soutien	<a href="http://enterprisingnonprofits.ca">enterprisingnonprofits.ca</a>
Fondations communautaires du Canada	Soutien	<a href="http://cfc-fcc.ca">cfc-fcc.ca</a>
Fondations philanthropiques Canada	Soutien	<a href="http://pfc.ca">pfc.ca</a>

## 2. Le capital humain

Comme ce serait le cas pour toute entreprise, les organismes de bienfaisance et sans but lucratif doivent avoir accès à un continuum de talent possédant un large éventail de compétences pour démarrer, maintenir et développer des occasions de revenus. Les organismes doivent avoir accès aux compétences en affaires appropriées, notamment à l'égard de la planification des activités, de la mise au point de nouveaux produits et services, des ventes et du marketing. Ils doivent également disposer des compétences de gestion appropriées afin de pouvoir offrir le leadership et la communication nécessaires pour assurer le soutien et la participation de tous les groupes d'intervenants (c.-à-d. les conseils d'administration, les bénévoles, les employés, les donateurs et le public).<sup>4</sup>

Un organisme peut former ses employés actuels pour les doter des compétences nécessaires pour lancer, maintenir ou développer une initiative génératrice de revenus. Par ailleurs, un organisme pourrait devoir embaucher de nouveaux talents ou faire appel à des ressources externes, qu'il s'agisse de bénévoles hautement qualifiés ou de programmes fédéraux ou provinciaux semblables à ceux qui offrent des services de soutien aux entreprises de taille petite et moyenne. Il importe de souligner qu'il ne suffit pas de recruter des employés possédant les compétences appropriées, il faut également être en mesure de les fidéliser pour assurer la viabilité de l'organisme. Les organismes doivent réfléchir sérieusement à leurs stratégies de recrutement et de fidélisation, y compris leur capacité d'offrir aux employés rémunérés des régimes de rémunération, des occasions de développement professionnel et des avantages sociaux compétitifs et de fournir aux bénévoles hautement qualifiés des expériences enrichissantes.

Le tableau ci-dessous présente un échantillon des organisations qui travaillent à aider les organismes de bienfaisance et sans but lucratif à accéder aux bonnes personnes ayant les bonnes compétences.

Organisme	Type	Site Web
PricewaterhouseCoopers	Recherche	<a href="http://www.pwc.com/ca/fr/foundation/resources-publications.jhtml">http://www.pwc.com/ca/fr/foundation/resources-publications.jhtml</a>
Bénévoles Canada	Soutien	<a href="http://benevoles.ca">benevoles.ca</a>
Conseil RH pour le secteur	Soutien	<a href="http://hrcouncil.ca/home.cfm">hrcouncil.ca/home.cfm</a>

<sup>4</sup> Imagine Canada travaille en partenariat avec le gouvernement fédéral afin d'améliorer l'accessibilité aux programmes et services offerts par le Réseau Entreprises Canada pour les organismes de bienfaisance et sans but lucratif.

sans but lucratif (Fondations communautaires du Canada)		
Enterprising Non-Profits	Soutien	<a href="http://enterprisingnonprofits.ca/resources">enterprisingnonprofits.ca/resources</a>
Innoweave	Soutien	<a href="http://www.innoweave.ca">http://www.innoweave.ca</a>
Le Réseau canadien de DÉC	Soutien	<a href="http://ccednet-rcdec.ca/fr">http://ccednet-rcdec.ca/fr</a>
Réseau de développement des collectivités du Canada	Soutien	<a href="http://communityfuturescanada.ca">communityfuturescanada.ca</a>
The Centre for Innovative Social Enterprise Development	Soutien	<a href="http://cised.ca">cised.ca</a>
Vantage Point	Soutien	<a href="http://thevantagepoint.ca">thevantagepoint.ca</a>

### 3. Le marché

Pour que le revenu gagné soit une source de revenus viable pour un organisme, une demande adéquate pour ses produits et services doit exister ou doit être créée. On ne peut pas vendre un produit ou un service sans acheteur, et trouver un acheteur pourrait être plus difficile qu'on le pense. Les consommateurs des produits ou des services d'un organisme ne sont pas nécessairement ses donateurs, ses bailleurs de fonds ou même ses clients. Dans certains cas, il n'y a aucun marché immédiat. Par conséquent, il est souvent nécessaire de faire des recherches sur les marchés potentiels, ou de les développer, avant d'entreprendre une activité rémunératrice.

Cela peut signifier qu'un organisme devra mener des recherches approfondies sur le marché afin de comprendre leurs concurrents et leur environnement. Il devra en outre élaborer et exécuter un nouveau plan de marketing pour annoncer la vente de ses produits et services et cerner de nouvelles clientèles qu'il n'a pas visées dans le cadre de ses campagnes de financement. Dans de nombreux cas, la création de nouveaux débouchés exige de nouvelles ressources financières et humaines, en plus d'une nouvelle conception de l'organisme et de ce qu'il offre.

Le tableau ci-dessous présente une liste de plusieurs organismes qui travaillent à stimuler le marché ou à appuyer les organismes qui cherchent à créer ou évaluer la demande du marché.

Organisme	Type	Site Web
Conseil pour les entreprises sociales du Canada	Soutien	<a href="http://www.secouncil.ca/fr/markets-fr/expansion-des-march%C3%A9s">http://www.secouncil.ca/fr/markets-fr/expansion-des-march%C3%A9s</a>
Enterprising Nonprofits	Soutien	<a href="http://enterprisingnonprofits.ca/e-library-resources/social-enterprise-purchasing-toolkit">enterprisingnonprofits.ca/e-library-resources/social-enterprise-purchasing-toolkit</a>
Winnipeg Social Purchasing Portal	Soutien	<a href="http://sppwinnipeg.org">sppwinnipeg.org</a>

## 4. Le cadre réglementaire

Le cadre réglementaire établit le contexte opérationnel qui régit la participation des organismes de bienfaisance et des organismes sans but lucratif aux activités rémunératrices et qui détermine la manière dont un organisme structure ses occasions de revenus. Il est important que les organismes de bienfaisance et sans but lucratif connaissent bien les règlements qui les régissent, tant au niveau provincial, territorial que fédéral. Alors que bon nombre de gouvernements provinciaux sont en train de modifier les lois et règlements de manière à favoriser les activités rémunératrices, il est également important que les organismes de bienfaisance et sans but lucratif reconnaissent qu'ils demeurent assujettis aux exigences et aux règlements fédéraux, qui sont définis par la Loi de l'impôt sur le revenu et administrés par l'Agence du revenu du Canada.

Puisque la Loi de l'impôt sur le revenu traite les organismes de bienfaisance différemment des organismes sans but lucratif, il existe des différences entre les exigences réglementaires qui s'appliquent à chaque catégorie d'organisme. Ces règlements régissent la façon dont les revenus d'un organisme sont traités et imposés par l'Agence du revenu du Canada. Par exemple, un organisme de bienfaisance doit déterminer si une occasion de revenus est une activité commerciale complémentaire ou non complémentaire. En vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu, les organismes de bienfaisance ne peuvent tirer des profits qu'au moyen d'activités commerciales complémentaires. De plus, même si l'activité constitue une activité commerciale complémentaire, un organisme de bienfaisance doit s'assurer que l'activité en question ne représente pas une proportion démesurée de ses ressources, comme cela risque de mettre en péril son statut comme organisme de bienfaisance.<sup>5</sup>

En revanche, aucune restriction ne s'applique aux organismes sans but lucratif quant aux types d'activités rémunératrices qu'ils peuvent exercer. Cependant, ceux-ci n'ont pas le droit de générer un profit, même si les revenus sont destinés à soutenir la mission de l'organisme. Par conséquent, certains diraient que les organismes de bienfaisance enregistrés ont plus de latitude pour exercer des activités rémunératrices.

En plus du traitement des profits, le cadre réglementaire a aussi une incidence sur les types de financement qui peuvent être utilisés, sur les lignes directrices pour la constitution en société et sur les exigences en matière de rapports. Même si le cadre réglementaire peut sembler complexe et compliqué, des progrès importants ont été faits pour aider les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif à aborder plusieurs des questions ayant trait au revenu gagné. Le tableau ci-dessous présente un échantillon des organismes qui travaillent actuellement dans le domaine de la réglementation.

Organisme	Type	Site Web
L'Association du Barreau canadien	Aide juridique	<a href="http://www.cba.org/abc/sections_Charities_f/main/">http://www.cba.org/abc/sections_Charities_f/main/</a>
Canadian Charity Law (Mark Blumberg)	Commentaires / soutien juridique	<a href="http://canadiancharitylaw.ca">canadiancharitylaw.ca</a>

<sup>5</sup> L'Agence du revenu du Canada a publié des lignes directrices décrivant les facteurs principaux qui régissent la participation des organismes de bienfaisance à des activités commerciales complémentaires (voir CPS-019). Elle a également publié récemment des lignes directrices importantes sur la participation des organismes de bienfaisance à des activités de développement économique communautaire (voir CPS-014).

Carters Barristers, Solicitors, Trademark Agents	Commentaires / soutien juridique	<a href="http://carters.ca/charity/index.php">carters.ca/charity/index.php</a>
Miller Thomson avocats	Conseils juridiques	<a href="http://www.millerthomson.com/fr/nos-services/organismes-de-bienfaisance-et-a-but-non">http://www.millerthomson.com/fr/nos-services/organismes-de-bienfaisance-et-a-but-non</a>
Agence du revenu du Canada	Organisme réglementaire	Organismes de bienfaisance : <a href="http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/menu-fra.html">http://www.cra-arc.gc.ca/chrts-gvng/chrts/menu-fra.html</a> Organismes sans but lucratif : <a href="http://www.cra-arc.gc.ca/tx/nnprft/menu-fra.html">http://www.cra-arc.gc.ca/tx/nnprft/menu-fra.html</a>
BC Centre for Social Enterprise	Recherche	<a href="http://Centreforsocialentreprise.com">Centreforsocialentreprise.com</a>
Mowat NFP	Recherche	<a href="http://www.mowatcentre.ca/pages.php?pageID=14">http://www.mowatcentre.ca/pages.php?pageID=14</a>
SIG (génération de l'innovation sociale)	Recherche	<a href="http://www.sigeneration.ca/">http://www.sigeneration.ca/</a>

## Quels autres facteurs les organismes doivent-ils prendre en considération?

Même si les quatre piliers fondamentaux sont en place, les organismes doivent se poser un certain nombre de questions trans-sectorielles en ce qui concerne leurs activités rémunératrices. On ne peut pas nécessairement répondre à ce genre de questions en consultant une liste de critères ou en adoptant une certaine façon d'agir ou de penser. Il existe, toutefois, des questions qu'un organisme et son conseil d'administration doivent examiner attentivement et être préparés à en parler.

### 1. Amélioration de la mission ou dérive de la mission

Il y a un risque que le développement des activités commerciales puisse entraîner une dérive de la mission, c'est-à-dire que l'organisme détourne son attention de sa mission d'intérêt public pour se consacrer davantage à ses activités rémunératrices. En revanche, un organisme qui étend ses activités rémunératrices peut être mieux en mesure de se concentrer sur sa mission si ces activités assurent plus de rentabilité financière et d'indépendance d'action. En effet, un organisme pourrait éviter de dévier de sa mission s'il est obligé de s'adapter constamment aux demandes de ses bailleurs de fonds.<sup>6</sup> Un organisme et son conseil d'administration ont pour responsabilité première d'éviter la dérive de la mission et doivent donc réfléchir à des questions telles que les suivantes :

- Sur quels critères nous appuierons-nous pour évaluer l'harmonisation entre nos activités rémunératrices (actuelles ou éventuelles) et notre mission?
- Combien d'argent devons-nous tirer de nos activités rémunératrices pour pouvoir accroître notre efficacité?

<sup>6</sup> Pour plus d'informations sur la dérive de la mission, veuillez consulter le lien suivant pour accéder à un article qu'Imagine Canada, a rédigé sur le sujet : <http://blog.imaginecanada.ca/?s=mission+drift>.

- De quelle façon utiliserons-nous les fonds excédentaires générés par nos nouvelles activités rémunératrices?
- Comment les décisions concernant l'expansion ou la cessation des activités rémunératrices existantes seront-elles prises?

## 2. Évaluation des risques financiers et des risques liés à la réputation

La réputation établie d'une organisation – sa mission, son histoire, son efficacité perçue – peut constituer un atout important pour le développement de ses activités rémunératrices. L'estime dont jouit un organisme au sein de sa collectivité peut représenter un avantage commercial. Pourtant, il y a toujours des risques associés à la poursuite de nouvelles activités.

Selon Statistique Canada, environ 30 pour cent des nouvelles petites entreprises font faillite dans les cinq années suivant leur démarrage. Parmi les entreprises ayant des revenus inférieurs à 30 000 dollars, le taux d'échec est de 65 pour cent. De même, plusieurs initiatives de création de revenus ne réussiront pas, mais les organismes qui identifient, gèrent et atténuent les risques financiers minimiseront les risques potentiels pour leur réputation. Même les échecs, si on en tire et en retient des leçons, peuvent produire des résultats positifs à l'avenir.

Les organismes et les conseils d'administration qui cherchent à atténuer les risques peuvent se poser des questions telles que :

- Quel est le niveau de tolérance de notre organisme à l'égard des risques financiers?
- Lorsqu'un modèle de partenariat est en place, les risques sont-ils bien compris et communiqués de manière appropriée?
- Avons-nous cerné et évalué les différents types de risques (p. ex. la capacité de gestion ou l'évolution technologique)?
- Les intervenants sont-ils informés des risques?
- Y a-t-il des mécanismes en place permettant de déterminer si les choses ne se déroulent pas comme prévu et de prendre des mesures correctives, le cas échéant?

## 3. La gestion du changement et la préparation organisationnelle

Lorsqu'un organisme se lance dans des activités rémunératrices, soit pour la première fois soit de manière plus approfondie, il subira certains changements dont les effets seront ressentis par toutes ses parties prenantes. Un organisme doit s'assurer d'impliquer toutes les parties prenantes tout au long du processus afin que ces dernières puissent s'adapter et répondre aux nouvelles considérations autour du revenu gagné. En plus, les cadres et les administrateurs doivent se demander si le moment est opportun pour mener des activités rémunératrices. Alors qu'une crise financière peut inciter un organisme à chercher de nouvelles sources de revenus, il faut s'assurer de disposer des ressources financières et humaines nécessaires pour investir dans l'activité. Idéalement, seuls les organismes ayant une base financière ferme et le capital humain nécessaire poursuivront des occasions de revenus, comme ceux-ci peuvent s'appuyer sur une base solide pour bien guider et gérer leurs entreprises.

Les organisations doivent se poser des questions telles que :

- Comment évaluons-nous les répercussions que pourraient avoir les activités rémunératrices sur la culture de notre organisation?
- Comment pouvons-nous faire participer les employés, les membres du conseil d'administration et les bénévoles au développement des activités rémunératrices et des nouvelles structures dont nous aurons besoin?
- Comment ferons-nous pour expliquer nos activités et rassurer nos parties prenantes, alors que nous faisons la transition vers de nouvelles formes de financement?

#### 4. Mesure de l'impact

Si l'objet des activités rémunératrices est d'accroître la capacité d'un organisme à mener à bien sa mission, on devrait prendre des mesures pour mesurer l'efficacité de ces activités. L'impact peut être défini en fonction des résultats qui ont été réalisés et qui peuvent être attribués aux activités d'un organisme. La mesure de l'impact permet à une organisation de comprendre comment ses ressources sont utilisées pour créer de la valeur pour la communauté et peut s'avérer un processus extrêmement utile à la prise de décisions et aux communications stratégiques. Compte tenu du grand nombre d'outils de mesure de l'impact qui sont disponibles, un organisme devra peut-être faire des recherches afin de déterminer la méthode la plus appropriée pour sa situation particulière. Un organisme doit se poser des questions telles que :

- Comment l'organisme définit-il son impact?
- Comment les parties prenantes clés définissent-elles l'impact de l'organisme?
- Comment les activités rémunératrices contribuent-elles à la réalisation des objectifs de l'organisme?
- Comment fera-t-on pour mesurer cet impact et pour le communiquer à l'interne qu'à l'externe?
- Quelle sera l'incidence des résultats de la mesure de l'impact sur le travail futur de l'organisme?

#### Comment pouvez-vous contribuer à cet effort?

Il existe un certain nombre de politiques qui influent sur la capacité des organismes à développer et à accroître leurs activités rémunératrices. Imagine Canada cherche à élaborer un document sur ces questions de politique au niveau fédéral. Nous invitons les dirigeants d'organismes de bienfaisance et sans but lucratif, ainsi que leurs partenaires des secteurs public et privé, à nous faire part de leurs commentaires au sujet du présent document-cadre et des questions d'intérêt public qui méritent d'être étudiées plus en profondeur. Pour nous faire part de vos commentaires sur ce cadre ou pour faire ajouter une ressource à l'un des tableaux, veuillez communiquer avec [Michelle Gauthier](#), [Bill Schaper](#), ou [Brittany Fritsch](#) ou faites parvenir un courriel à [politiquespubliques@imaginecanada.ca](mailto:politiquespubliques@imaginecanada.ca).