

# 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur **l'entreprise sociale**

Andrew Valentine, LL.B. • Partner, Miller Thomson LLP





# 20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur **l'entreprise sociale**

Andrew Valentine, LL.B. • Partner, Miller Thomson LLP

© 2014 Comptables Professionels Agrés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca)

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Valentine, Andrew

[20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about social enterprise. Français]

20 questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'entreprise sociale / Andrew Valentine.

(20 questions)

Traduction de : 20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about social enterprise.

Comprend des références bibliographiques.

Publié en formats imprimé(s) et électronique(s).

ISBN 978-1-55385-850-8 (couverture souple).--ISBN 978-1-55385-851-5 (pdf)

1. Entrepreneuriat social--Canada. 2. Associations sans but lucratif--Canada. I. Comptables professionnels agrés du Canada, organisme de publication II. Titre. III. Titre: Vingt questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'entreprise sociale. IV. Titre: 20 questions directors of not-for-profit organizations should ask about social enterprise. Français V. Collection: 20 questions (Comptables professionnels agrés du Canada)

HD60.5.C2V3514 2014

338.70971

C2014-903517-9

C2014-903518-7

Comptables Professionels Agrés du Canada

277, rue Wellington ouest • Toronto (Ontario) • M5V 3H2 • Canada

# Préface

Le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance (CSRG) des Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a commandé la publication *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'entreprise sociale* pour aider les administrateurs d'organismes sans but lucratif qui envisagent d'exercer ou qui exercent déjà des activités par le truchement d'une entreprise sociale à se pencher sur les problèmes et questions courants concernant de telles entreprises.

Le cahier d'information *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur l'entreprise sociale* présente les notions clés qui caractérisent le secteur en pleine effervescence des entreprises sociales, y compris les nombreuses définitions de cette expression, et donne des exemples d'entreprises sociales au Canada. L'expression « entreprise sociale » englobe divers sens et peut désigner autant l'organisme qu'un établissement, une activité ou un programme de l'entité. Pour être considéré comme une entreprise sociale, l'organisme, l'établissement, l'activité ou le programme doit avoir une mission sociale qu'il compte réaliser par des activités commerciales.

Avant de mettre sur pied une entreprise sociale, les administrateurs d'OSBL doivent évaluer soigneusement divers facteurs. Le nombre de faillites d'entreprises sociales a toujours été élevé; il est donc important que le conseil procède au contrôle diligent approprié. L'établissement des objectifs opérationnels et des priorités de l'entreprise sociale éventuelle, le financement nécessaire et les sources de financement, le plan d'affaires et le budget de même que la structure de contrôle sont autant d'éléments essentiels pour créer un organisme viable financièrement. Le conseil doit aussi considérer dès le départ la possibilité que l'entreprise sociale fasse faillite et élaborer une stratégie de sortie. La question de savoir si un organisme de bienfaisance cessera d'être exonéré d'impôt s'il crée une entreprise sociale est importante également.

De nombreux organismes sont déjà créés sous forme d'entreprises sociales. La présente publication porte sur les risques de non-conformité fiscale auxquels sont exposés les OSBL qui exercent directement des activités d'entreprise sociale. Elle décrit aussi les nombreux défis que doivent relever les entreprises sociales, notamment pour maintenir leur mission sociale dans un contexte où

peuvent régner des tensions du fait de la présence d'objectifs et de parties prenantes multiples. Les administrateurs d'OSBL ne sont pas toujours au fait des risques d'entreprise associés à l'entreprise sociale; ce cahier *20 Questions* vise à faire le point sur ces risques ainsi que sur les mesures prises par le conseil en réponse à ces risques. Il renferme des conseils sur les qualifications et les compétences que devraient avoir les membres du conseil d'une entreprise sociale, la formation du conseil ainsi que les avantages et les inconvénients du personnel rémunéré par rapport au personnel bénévole. Les conseils trouveront dans la présente publication des lignes directrices qui pourront leur être utiles pour la tâche délicate qui consiste à évaluer la réussite d'une entreprise sociale. Des sujets comme les obligations d'information de l'entreprise sociale et les communications avec les parties prenantes ou la liquidation de l'entreprise sont aussi abordés.

En résumé, il incombe aux administrateurs d'un OSBL envisageant d'exploiter une entreprise sociale de superviser la création et le fonctionnement de cette entreprise et de s'acquitter des obligations fiduciaires imposées par le droit des sociétés. Ce cahier *20 Questions* présente une vue d'ensemble de ces obligations en ce qu'elles s'appliquent à l'entreprise sociale.

Le CSRG tient à remercier l'auteur, Andrew Valentine, et à souligner l'apport du Groupe de travail sur les OSBL et du Groupe consultatif des administrateurs. Les membres de ces groupes ont constaté la nécessité de mener des recherches et d'élaborer des lignes directrices dans ce domaine, et ont prodigué conseils et suggestions à l'auteur pendant toute la durée de son travail.

Brian Held, IAS.A, FCPA, FCA

Président par intérim, Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

**Auteur**

Andrew Valentine, LL.B.

*Sociétaire, Miller Thomson S.E.N.C.R.L., s.r.l.*

**Conseil sur la surveillance  
des risques et la gouvernance**

Bryan Held, FCPA, FCA, IAS.A  
*président par intérim*

Andrew Foley, J.D.

Alex Guertin, MBA, CPA, CA

Douglas Hayhurst, FCA, IAS.A

Giles Meikle, FCA

Sue Payne, FCA, C.Dir

Vincent Tophoff, RA

John E. Walker, CPA, CA, LL. B.

Richard Wilson, HBA

**Groupe consultatif  
des administrateurs**

Giles Meikle, FCA  
*président*

Hugh Bolton, FCA

John E. Caldwell, CPA, CA

William Dimma, F.IAS, IAS.A

Carol Hansell, LL. B., F.IAS

Thomas C. Peddie, FCPA, FCA

Guyline Saucier, CM, FCPA, FCA, F.IAS

Hap Stephen, CPA, CA

Peter Stephenson, Ph. D., IAS.A

Janet Woodruff, FCA, IAS.A

**Groupe de travail sur les OSBL**

Lyn McDonell, CAE, C.Dir,  
*présidente*

Marilyn De Mara, FCPA, FCA

Susan Manwaring, LL. B.

Giles Meikle, FCA

Sara Oates, CPA, CA

Anne Pashley

Diane Sinhuber, FCPA, FCA

James Temple, CSR-P

Larry Whatmore, CMA, MBA

Deryck Williams, FCPA, FCA, CA•TI

**Direction du projet, CPA Canada**

Gigi Dawe  
*Directrice de projets,*  
Surveillance des risques et gouvernance

Rayna Shienfield, J.D.  
*Directrice de projets,*  
Surveillance des risques et gouvernance

Marial Stirling, CPA, CA, LL. B.  
*Directrice de projets,*  
Surveillance des risques et gouvernance

Gord Beal, CPA, CA, M. Éd.  
*Vice-président,*  
Surveillance des risques et gouvernance





# Table des matières

<b>Préface</b>	<b>iii</b>
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>A. Principales notions</b>	<b>3</b>
1. Qu'est-ce qu'une entreprise sociale?	3
2. Quels seraient des exemples d'entreprises sociales?	4
<b>B. Aspects structurels et préopérationnels à prendre en considération</b>	<b>6</b>
3. Quels aspects liés à la planification doit-on prendre en considération lorsqu'on crée une entreprise sociale?	6
a) Priorités opérationnelles	6
b) Sources de financement	7
c) Plan d'affaires et budget	8
d) Structure	8
e) Éventualité d'une faillite	9
f) Stratégie de sortie	10
4. Quelle peut être la structure d'une entreprise sociale?	11
5. À quels risques de non-conformité fiscale les organismes de bienfaisance enregistrés sont-ils exposés?	14
6. À quels risques de non-conformité fiscale les OSBL sont-ils exposés?	17
7. À quelles difficultés l'entreprise sociale est-elle confrontée?	18
a) Objectifs multiples et tension dans la culture organisationnelle	18
b) Parties prenantes multiples	20
c) Tension entre l'organisme sans but lucratif mère et l'entreprise sociale filiale	21

8. Comment le conseil peut-il évaluer les risques d'entreprise?	22
9. Comment doit-on (peut-on) contrôler une entreprise sociale?	24
<b>C. Directives relatives au suivi de la création d'une entreprise sociale</b>	<b>26</b>
10. Quelles sont les obligations fiduciaires du conseil d'une entreprise sociale?	26
11. Quelles devraient être les qualifications et les compétences des membres du conseil?	29
12. Quels sont les avantages et les inconvénients d'un personnel rémunéré par rapport à un personnel composé de bénévoles?	30
13. Quel type de formation l'entreprise sociale doit-elle fournir aux membres du conseil et aux employés?	31
14. Comment le conseil peut-il mesurer le succès d'une entreprise sociale?	32
a) Rendement social de l'investissement	32
b) Comptabilité sociale et audit social	34
15. Comment le conseil peut-il s'assurer que l'entreprise sociale conserve sa vocation?	35
16. Quelles sont les obligations de déclarations réglementaires d'une entreprise sociale?	36
17. Comment le conseil doit-il communiquer avec les parties prenantes?	37
<b>D. Liquidation d'une entreprise sociale</b>	<b>39</b>
18. Quand doit-on liquider une entreprise sociale?	39
19. Que doit-on faire des actifs d'une entreprise sociale qui est liquidée?	40
20. Que doit-on faire pour liquider l'entreprise sociale?	41
<b>E. Conclusion</b>	<b>42</b>
<b>Pour de plus amples informations</b>	<b>43</b>
<b>Au sujet de l'auteur</b>	<b>46</b>

# Introduction

Le secteur des entreprises sociales connaît une croissance rapide au Canada. De plus en plus d'organismes de bienfaisance et d'organismes sans but lucratif envisagent l'entreprise sociale comme une nouvelle façon prometteuse d'être moins dépendants des dons et des subventions publiques. L'association objectifs sociaux, activités commerciales et investissements privés présente d'intéressantes possibilités pour le financement et la réalisation d'objectifs favorisant le progrès social.

Ces possibilités sont cependant assorties de difficultés importantes. Les administrateurs d'un organisme qui exploite une entreprise sociale doivent comprendre les responsabilités et les risques qui la caractérisent. Le bagage professionnel de bien des administrateurs de sociétés, qu'il s'agisse d'entités à but lucratif ou d'organismes sans but lucratif, ne les prépare qu'en partie à la conciliation entre les priorités de l'entreprise sociale et les intérêts des nombreuses parties prenantes.

La présente publication vise à donner aux administrateurs d'organismes sans but lucratif un aperçu des problèmes qu'ils auront à régler pour créer, exploiter et liquider une entreprise sociale. Les informations qu'elle contient sont susceptibles d'intéresser autant les administrateurs d'organismes qui envisagent de créer une entreprise sociale que ceux d'organismes qui en exploitent déjà une. Notre objectif est de leur permettre d'acquérir une bonne compréhension de ces problèmes et des mesures qu'ils peuvent prendre pour s'acquitter de leur fonction de surveillance de l'entreprise sociale.



# A. Principales notions

## 1. Qu'est-ce qu'une entreprise sociale?

L'expression « entreprise sociale » est utilisée différemment par différentes personnes et dans différents contextes. Au sens le plus large, « entreprise sociale » s'entend du recours à des activités génératrices de revenus de type commercial pour réaliser, au moins en partie, un objectif de progrès social. L'expression peut servir à désigner l'entité qui se livre à l'activité ou l'activité ou le programme en soi (si l'activité est exercée par un organisme qui se livre à un éventail d'autres activités).

Le principe d'associer des structures commerciales à des missions sociales est en soi très général. Il peut s'appliquer à :

- une entité sans but lucratif (organisme de bienfaisance enregistré ou organisme sans but lucratif) qui exerce des activités commerciales dans un but social ou pour lever des fonds pour l'organisme;
- une entreprise à mission sociale, culturelle ou environnementale (parfois appelée « entreprise à vocation sociale »);
- une initiative ou un programme particulier qui vise un objectif social.

La constitution d'une entreprise sociale procède généralement d'une intention de se livrer à une activité commerciale pour générer des revenus durables et éviter ainsi d'être entièrement tributaire des sources habituelles de financement philanthropique : les subventions du gouvernement et les dons du public. Les activités de l'entreprise sociale peuvent aussi procurer un rendement financier limité aux investisseurs privés afin d'attirer les investissements. L'entreprise sociale est ainsi souvent composée d'éléments à but lucratif et sans but lucratif.

Dans la présente publication, « entreprise sociale » s'entend principalement des programmes commerciaux mis sur pied par une entité sans but lucratif (y compris les organismes de bienfaisance enregistrés et les OSBL) pour réaliser un objectif de progrès social. L'organisme peut se charger directement des activités en question ou les confier à une filiale qui peut être une entité à but lucratif.

## 2. Quels seraient des exemples d'entreprises sociales?

L'entreprise sociale s'entend d'une grande diversité d'entités. Voici quelques exemples d'entreprises sociales au Canada :

- L'entreprise sociale St. John's Bakery<sup>1</sup> de Toronto est un programme interne de la St. John the Compassionate Mission (organisme de bienfaisance enregistré). Elle produit et vend du pain et des produits de boulangerie biologiques et gère un programme d'emploi et de formation pour personnes marginalisées (bénéficiaires de l'aide sociale, toxicomanes, personnes souffrant de maladie mentale et nouveaux immigrants). La boulangerie est financée par une fondation, des subventions gouvernementales et les revenus qu'elle tire de ses ventes.
- L'entreprise sociale Blackboard Marketing<sup>2</sup> est un programme du Remix Project (organisme de bienfaisance enregistré). Le Remix Project offre une formation aux jeunes marginalisés qui cherchent à travailler dans le secteur de la création. Blackboard Marketing fournit des services de commercialisation et de design créatif à des clients provenant du grand public tout en procurant expérience de travail et revenu aux étudiants du Remix Project. Tous les bénéfices de Blackboard Marketing sont réinvestis dans le Remix Project.
- L'entreprise A-Way Express Courier<sup>3</sup> exploite un service de messagerie à Toronto et emploie des personnes ayant des problèmes de santé mentale.
- Établie au Manitoba, Aki Energy<sup>4</sup> travaille avec les collectivités autochtones à la mise au point et à l'installation de systèmes de chauffage géothermiques écoénergétiques. Elle offre des programmes de formation afin d'accréditer les entreprises de construction de membres des Premières Nations pour l'installation, l'entretien et la réparation de systèmes géothermiques.
- Le programme Dix Mille Villages<sup>5</sup>, mis sur pied par le Comité central mennonite (organisme de bienfaisance enregistré), vend des objets décoratifs et utilitaires, des accessoires, des bijoux, des œuvres d'art,

1 [www.stjohnsbakery.com](http://www.stjohnsbakery.com)

2 [www.blackboardmktg.com](http://www.blackboardmktg.com)

3 [www.awaycourier.ca](http://www.awaycourier.ca)

4 [www.akienergy.com](http://www.akienergy.com)

5 [www.dixmillevillages.ca](http://www.dixmillevillages.ca)

de la sculpture et autres articles semblables fabriqués à la main par des artisans défavorisés de pays en voie de développement. L'entreprise offre un emploi rémunéré à des artisans qui seraient autrement au chômage ou sous-employés, ce qui les aide à subvenir à leurs besoins (nourriture, éducation, santé et logement). L'entreprise encourage ses artisans partenaires à utiliser des procédés écologiques, des ressources naturelles durables et des matériaux recyclés pour veiller à ce que chaque produit soit fabriqué de façon responsable.

- Le Centre for Innovative Social Enterprise Development<sup>6</sup> offre des services-conseils sur tous les aspects de la création d'une entreprise sociale. Il s'est donné pour mission sociale d'aider à mettre sur pied des entreprises sociales solides, dynamiques et durables qui répondent aux besoins de la collectivité.
- L'entreprise Switchback Cyclery<sup>7</sup> est exploitée par Sanctuary Ministries, un organisme de bienfaisance chrétien qui cherche à bâtir une collectivité holistique, inclusive et saine pour les personnes marginalisées, leur offrant des services de counselling dans un climat amical. La Switchback Cyclery exerce des activités de vente et de réparation de bicyclettes et offre des emplois aux membres des groupes visés.

Chacun de ces exemples illustre le modèle de base de l'entreprise sociale, à savoir le recours à des activités commerciales pour remplir une mission sociale. La forme la plus répandue d'entreprise sociale est peut-être celle qui fournit emploi, formation et revenu à des personnes marginalisées (sans-abri, personnes atteintes de maladie mentale et collectivités des Premières Nations). Les entreprises sociales peuvent aussi avoir pour mission la protection de l'environnement, les secours d'urgence et le développement, l'éducation, ou d'autres résultats bénéfiques pour la société.

6 <http://cised.ca/we-consult/>

7 [www.switchbackcyclery.ca](http://www.switchbackcyclery.ca)

## B. Aspects structurels et préopérationnels à prendre en considération

### 3. Quels aspects liés à la planification doit-on prendre en considération lorsqu'on crée une entreprise sociale?

Lorsqu'un entrepreneur envisage de créer une entreprise sociale, ou lorsque les administrateurs d'un organisme de bienfaisance ou d'un OSBL envisagent de mettre en place un nouveau programme d'entreprise sociale, ils doivent se pencher sur divers éléments, notamment le plan d'affaires, essentiel pour la réussite de l'entreprise.

La présente section porte sur quelques-uns des aspects de la planification dont les administrateurs doivent tenir compte lorsqu'ils envisagent de mettre sur pied une entreprise sociale.

#### a) Priorités opérationnelles

Il est essentiel de définir les objectifs et les priorités opérationnels de l'entreprise sociale. Quelle est la mission fondamentale de l'entreprise? S'agit-il de combler un besoin social directement, par exemple fournir un emploi à des personnes marginalisées? Ou s'agit-il principalement de produire un rendement pour financer les activités d'un organisme de bienfaisance ou d'un OSBL?

Ces questions ont une incidence sur la structure initiale de l'entreprise et sur les décisions concernant son exploitation; il est donc impératif d'y réfléchir soigneusement. Dans le cadre de ses activités, l'organisme sera confronté à des tensions entre les priorités concurrentes de rendement financier et de mission sociale. Par exemple, si les résultats financiers de l'entreprise sont décevants, quelle est la marge de manœuvre de l'entreprise par rapport à son modèle économique et quelle est sa volonté de saisir de nouvelles occasions génératrices



de revenus? Doit-elle les saisir au risque d'affaiblir sa mission sociale? Ou bien la mission sociale doit-elle primer sur le reste, même si cela s'accompagne d'une baisse de revenus et d'une plus grande dépendance à l'égard des subventions ou des dons du public?

Les réponses à ces questions seront plus cohérentes et logiques si les fondateurs de l'entreprise sociale définissent avec précision dès le départ la mission et les priorités de l'entreprise sociale.

## **b) Sources de financement**

Il faut évaluer avec soin les besoins financiers de l'entreprise dès le départ, et régulièrement par la suite, de même que les sources de financement sur lesquelles l'organisme s'appuiera. Les administrateurs devraient poser notamment les questions suivantes :

- L'entreprise est-elle censée générer des revenus suffisants pour être entièrement autonome?
- Devra-t-elle compter continuellement sur l'aide financière de l'organisme de bienfaisance ou de l'OSBL fondateur?
- L'organisme devra-t-il recourir à des emprunts bancaires ou à d'autres formes de financement commercial?
- L'entreprise devra-t-elle obtenir du financement auprès d'organisations philanthropiques ou d'organismes publics?
- Devra-t-elle avoir la capacité d'attirer des investisseurs privés?

Les réponses à ces questions auront une influence sur la structure de l'entreprise et sur son statut fiscal, deux éléments importants pour déterminer la marge de manœuvre et les possibilités de financement disponibles. Le conseil doit classer par ordre de priorité les sources de financement auxquelles l'entreprise devra puiser et s'assurer qu'elle a la structure voulue compte tenu des priorités.

Les questions liées au financement déterminent aussi l'importance que l'entreprise devra accorder à la commercialisation et à l'exploitation. Si l'entreprise doit attirer des investisseurs privés qui s'attendent à un rendement financier, il est particulièrement important qu'elle puisse faire la preuve de son efficacité professionnelle, de son professionnalisme et de son sens des affaires. Si elle compte sur les dons de

particuliers, d'une fondation, ou sur les fonds publics, il importe peut-être plus qu'elle montre qu'elle atteint ses objectifs sociaux, même si c'est au détriment de l'efficacité commerciale. Il est donc essentiel que l'entreprise ait une excellente compréhension des exigences des bailleurs de fonds.

### **c) Plan d'affaires et budget**

Comme toute nouvelle entreprise, l'entreprise sociale doit élaborer un plan d'affaires solide et un budget qui tienne compte de tous les aspects de l'entreprise. Le plan d'affaires doit comprendre le modèle d'exploitation et une analyse des besoins en personnel, du marché, des risques d'entreprise et des besoins de financement. Il doit évaluer si l'organisme a la capacité et les compétences nécessaires pour créer l'entreprise sociale, et répondre à la fois à la demande du marché pour un produit ou un service donné et aux besoins sociaux des bénéficiaires cibles. Il doit aussi évaluer avec soin et de façon réaliste les besoins opérationnels et les charges d'exploitation permanents de l'entreprise, ainsi que les sources de revenus prévues.

L'évaluation des charges d'exploitation doit aussi porter sur les coûts nécessaires à la réalisation de la mission sociale. Par exemple, une entreprise sociale qui procure des emplois à des handicapés physiques ou mentaux doit prévoir des besoins en formation plus élevés et un soutien permanent. Ces coûts liés à la mission sociale peuvent faire monter les coûts de l'entreprise et réduire son efficacité. Il convient de tenir compte de ces questions dans le budget afin de dresser un portrait réaliste des charges d'exploitation permanentes.

### **d) Structure**

Les administrateurs de l'organisme fondateur doivent répondre à plusieurs questions ayant trait à la structure de l'entreprise sociale, notamment les suivantes : le programme doit-il être géré en interne ou par l'intermédiaire d'une filiale distincte (qui peut être une entité à but lucratif ou sans but lucratif)? Qui contrôlera l'organisme et qui sera responsable de sa gouvernance? Des fonds devront-ils être virés par l'organisme sans but lucratif mère à l'entreprise, au moment de la création de cette dernière ou à intervalles réguliers? Quelle sera l'incidence des exigences liées au financement et à l'exploitation sur la forme et le statut fiscal de l'entreprise?

Les enjeux liés à la structure de l'entreprise sociale sont analysés ci-après.

### e) Éventualité d'une faillite

Les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif doivent évaluer et prévoir la possibilité que l'entreprise sociale ne parvienne pas à atteindre la viabilité financière. Comme nombre de nouvelles entreprises, beaucoup d'entreprises sociales font faillite dans les quelques années qui suivent leur entrée en activité. Selon une étude réalisée en 2012 par Industrie Canada<sup>8</sup>, environ 30 % des nouvelles petites entreprises (celles qui comptent moins de 250 employés) cessent leurs activités au bout de deux années d'existence et 50 %, au bout de cinq années. Ces statistiques s'appliquent aussi aux entreprises sociales même si, dans leur cas, il est plus difficile de définir une faillite étant donné l'association des objectifs sociaux et financiers.

Les coûts irrécupérables engagés durant la phase de démarrage d'une entreprise sociale ne peuvent être récupérés si l'entreprise n'est pas viable. Les coûts de démarrage d'une entreprise sont souvent élevés et des injections de capitaux régulières sont nécessaires au cours des premières années d'activité. Le conseil doit évaluer les coûts de démarrage que l'organisme est prêt à prendre en charge, en gardant à l'esprit l'utilité de l'entreprise pour la mission sociale de ce dernier.

Le conseil doit aussi tenir compte des critères de performance financière et de réalisation de la mission qui détermineront le laps de temps pendant lequel on peut laisser l'entreprise fonctionner à perte, et à quel moment il convient de la liquider. Il est plus difficile de procéder à une telle analyse pour une entreprise sociale que pour une entité à but lucratif. Cette dernière est en effet financée par des investisseurs qui comprennent les risques que l'entité fasse faillite et qu'ils perdent la totalité ou une partie de leur investissement. Une entreprise commerciale qui n'est pas rentable peut être fermée, et ses actifs résiduels peuvent être vendus, le produit de la vente étant alors réparti entre les propriétaires. La vocation d'une entreprise sociale la contraint à poursuivre ses activités et à fournir des biens collectifs, même si elle ne peut plus le faire de façon autosuffisante. C'est le cas pour les entreprises sociales financées par des fondations ou par des gouvernements qui mettent l'accent sur le rendement social plutôt que sur le rendement financier. De tels bailleurs de fonds s'attendent à ce que l'organisme continue à leur fournir des résultats sociaux mesurables.

8 Industrie Canada, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises* (juillet 2012) : [www.ic.gc.ca/eic/site/O61.nsf/fra/h\\_02711.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/O61.nsf/fra/h_02711.html).

Il est, par conséquent, important de bien réfléchir aux priorités de l'entreprise lorsqu'on définit les critères permettant de déterminer que l'entreprise est en faillite. Il est aussi essentiel de faire un suivi systématique de ces critères. L'organisme doit les communiquer aux bailleurs de fonds de l'entreprise sociale, qu'ils soient des investisseurs privés comptant sur un rendement financier ou des fondations ou des bailleurs de fonds publics qui accordent la priorité aux biens collectifs. Les risques inhérents à l'entreprise doivent aussi être évalués avec précision.

#### **f) Stratégie de sortie**

Il est essentiel de concevoir une stratégie de sortie efficace pour parer à toute éventualité de faillite. Le conseil doit analyser les facteurs qui interviendront dans la décision de fermer l'entreprise. Voici des exemples de problèmes qui peuvent survenir en ce qui concerne la liquidation d'une entreprise sociale :

- Que fera-t-on des actifs de l'entreprise à sa liquidation? Cette question implique la prise en compte des éléments suivants :
  - les droits des investisseurs privés sur ces actifs;
  - les modalités des accords de financement, qui peuvent déterminer l'utilisation des fonds apportés advenant la cessation des activités de l'entreprise sociale;
  - les dispositions de la réglementation, qui peuvent limiter les entités auxquelles les actifs peuvent être transférés à la liquidation selon la structure et le statut fiscal de l'entreprise sociale.
- Quel sera le sort des permanents et des bénévoles advenant la liquidation de l'entreprise? Seront-ils affectés à d'autres fonctions au sein de l'organisme ou licenciés?
- Dans la mesure où l'entreprise fournissait un bien collectif, quelles mesures peut-on prendre pour veiller à ce que ceux qui recevaient ce bien puissent avoir accès à d'autres ressources?

## 4. Quelle peut être la structure d'une entreprise sociale?

Étant donné la grande diversité de formes que peut prendre une entreprise sociale, celle-ci peut être associée à un large éventail de structures. La plupart des entreprises sont constituées en société. Les quatre principales structures pour exploiter une entreprise sociale sont les suivantes :

- l'organisme de bienfaisance enregistré,
- l'organisme sans but lucratif,
- l'organisme à but lucratif,
- l'organisme hybride (par exemple, la « Community Contribution Company » en Colombie-Britannique).

Pour choisir la structure qui convient le mieux à l'entreprise sociale, le conseil doit évaluer et comparer les facteurs suivants :

- la nécessité d'une certaine marge de manœuvre quant à l'exploitation;
- les besoins de financement et les sources de financement prévues;
- la valeur du traitement fiscal préférentiel possible;
- l'image qu'a le public de l'entreprise sociale.

Le tableau ci-dessous souligne certains avantages et inconvénients de chacune des structures.

Structure	Avantages	Inconvénients
<b>Organisme de bienfaisance enregistré</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise sociale peut être exploitée à titre de programme d'un organisme de bienfaisance enregistré.</li> <li>• Pour conserver son statut d'organisme de bienfaisance enregistré, l'organisme doit avoir été créé uniquement à des fins de bienfaisance et consacrer ses efforts uniquement à des activités de bienfaisance, au sens défini par la loi et sous réserve de certaines dérogations en vertu de la <i>Loi de l'impôt sur le revenu</i> (LIR).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exonéré d'impôt.</li> <li>• Bénéficie du traitement fiscal le plus favorable selon la LIR.</li> <li>• Peut délivrer des reçus officiels de dons, ce qui encourage les dons du public.</li> <li>• Les organismes de bienfaisance enregistrés (qui ne sont pas des fondations privées) sont autorisés à exercer des activités commerciales qui sont des « activités commerciales complémentaires » par rapport à celles de l'organisme de bienfaisance (voir ci-dessous).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les activités de l'entreprise sociale font l'objet de restrictions strictes en vertu de la LIR, qui correspondent aux exigences à respecter pour conserver le statut d'organisme de bienfaisance.</li> <li>• Les organismes de bienfaisance ne peuvent émettre d'actions, et leur capacité à offrir un rendement aux investisseurs du secteur privé est limitée.</li> </ul>

Structure	Avantages	Inconvénients
<b>OSBL</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une entreprise sociale peut être exploitée à titre de programme d'un OSBL.</li> <li>• Une entité est considérée comme un OSBL si : <ul style="list-style-type: none"> <li>— elle est constituée et exploitée uniquement pour le bien-être social, les améliorations locales, les loisirs et les divertissements ou pour toute autre activité non lucrative;</li> <li>— aucune partie de son revenu ne peut être payable à un membre.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exonéré d'impôt.</li> <li>• L'OSBL a une plus grande marge de manœuvre que l'organisme de bienfaisance enregistré en ce qui a trait à ses objectifs et aux activités qu'il peut exercer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ne peut pas</i> délivrer de reçus officiels de dons.</li> <li>• Il est plus difficile d'exercer directement des activités productrices de revenus lorsqu'on conserve le statut d'OSBL.</li> <li>• L'ARC a indiqué que la budgétisation d'un excédent par un OSBL, même au niveau d'un programme, pourrait contrevenir à la LIR.</li> <li>• Les excédents doivent être accessoires par rapport aux fins de l'OSBL.</li> </ul>
<b>Organisme à but lucratif</b>		
<p>L'entreprise sociale peut prendre la forme d'une société à but lucratif qui peut être soit une entité autonome, soit une filiale d'un organisme de bienfaisance enregistré ou d'un OSBL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Aucune</i> restriction visant les activités, les investissements ou l'utilisation des actifs.</li> <li>• Peut émettre des actions et des titres de créance et permet une grande marge de manœuvre en ce qui a trait aux investissements.</li> <li>• Il est possible de synthétiser les limites imposées aux dividendes et aux rendements des investissements du secteur privé lorsque l'organisme est structuré comme une société par actions ou comme une entité hybride.</li> <li>• L'exploitation d'une filiale à but lucratif réduit la vulnérabilité des actifs de l'organisme mère aux passifs de l'entreprise sociale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soumis à l'imposition intégrale.</li> <li>• Ne peut recevoir de dons de fondations de bienfaisance.</li> <li>• L'image d'entité à but lucratif ou d'entité commerciale qu'a le public de l'entité peut éloigner les investisseurs engagés.</li> </ul>

Structure	Avantages	Inconvénients
<b>Organisme à but lucratif</b> (suite)		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Agence du revenu du Canada (ARC) a accepté que les organismes de bienfaisance enregistrés et les OSBL exercent, dans le cadre d'une filiale à but lucratif, des activités qui ne pourraient être exercées directement par l'organisme exonéré d'impôt.</li> <li>• L'organisme à but lucratif dispose de plusieurs moyens pour réduire les charges d'impôt; une société peut, par exemple, déduire les dons à des organismes de bienfaisance enregistrés à hauteur de 75 % de son profit.</li> </ul>	
<b>Organisme hybride</b>		
<p>Des lois adoptées récemment en Colombie-Britannique et en Nouvelle-Écosse ont créé de nouvelles structures de société conçues spécialement pour exploiter des entreprises sociales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Colombie-Britannique a introduit la « Community Contribution Company » (CCC), un type particulier de société aux termes de la <i>Business Corporations Act</i> de la Colombie-Britannique.</li> <li>• La Nouvelle-Écosse a mis en place la « Community Interest Company » (CIC ou société dans l'intérêt de la collectivité) (la loi n'avait toutefois pas été adoptée au moment de la rédaction du présent cahier).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'« intérêt de la collectivité » doit être l'un des objectifs de base de l'organisme : <ul style="list-style-type: none"> <li>— défini de façon plus large que dans la définition légale de « fins de bienfaisance »;</li> <li>— peut donner un avantage sur le plan du marketing.</li> </ul> </li> <li>• Peut émettre des actions, verser des dividendes et émettre des titres de créance.</li> <li>• Peut attirer les investisseurs engagés qui souhaitent servir une cause sociale tout en obtenant un faible rendement de leur investissement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entité imposable.</li> <li>• N'existe que dans les deux provinces mentionnées.</li> <li>• L'obligation de rendre des comptes au public est plus contraignante que pour les autres sociétés à but lucratif; la Colombie-Britannique impose par exemple la présentation annuelle d'informations sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>— les activités ayant contribué au progrès social;</li> <li>— la rémunération de chaque personne ayant touché plus de 75 000 \$ et le poste qu'elle occupe;</li> <li>— les états financiers;</li> <li>— les dividendes déclarés pour toutes les catégories d'actions.</li> </ul> </li> </ul>

Structure	Avantages	Inconvénients
<b>Organisme hybride</b> (suite)		
<p>Les CCC et les CIC ont des caractéristiques déterminantes similaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rendements pouvant être versés aux investisseurs sont plafonnés (un seuil minimum de revenus et d'actifs doit être affecté dans l'intérêt de la collectivité);             <ul style="list-style-type: none"> <li>— les dividendes d'une CCC sont plafonnés à 40 % du bénéfice annuel.</li> </ul> </li> <li>• Une disposition de blocage de l'actif limite les actifs pouvant être attribués aux actionnaires ou à d'autres entités non admissibles pendant la période d'activité de la société ou à sa dissolution.</li> <li>• Les actifs ne peuvent être attribués qu'à un organisme de bienfaisance enregistré ou à une autre entité sans but lucratif admissible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les restrictions prévues par la loi en matière de versement de dividendes et de rendement des investissements privés ainsi que l'obligation légale d'avoir une vocation sociale peuvent renforcer l'image qu'a le public de l'organisme et attirer les investissements privés.</li> </ul>	

## 5. À quels risques de non-conformité fiscale les organismes de bienfaisance enregistrés sont-ils exposés?

Si l'entreprise sociale est exploitée sous forme de programme d'un organisme de bienfaisance enregistré, le conseil doit évaluer si ce programme peut menacer le statut fiscal de l'organisme. Le principal risque lié à la fiscalité découlant d'une entreprise sociale est que l'ARC considère qu'il s'agit d'une « activité commerciale non complémentaire ». Les organismes de bienfaisance enregistrés (qui ne sont pas des fondations privées) ne peuvent exercer que des « activités commerciales complémentaires ». Elles s'exposent à des sanctions intermédiaires et à la révocation de leur enregistrement s'il est établi qu'elles exerçaient une activité non complémentaire.



Pour évaluer le risque de non-conformité fiscale découlant de l'exploitation d'une entreprise sociale, les administrateurs doivent passer en revue toutes les activités en cours et prévues, et se poser les questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'une « activité commerciale »?
  - L'ARC définit une « activité commerciale » comme une activité menée avec l'intention de réaliser des profits. Pour déterminer si une activité est commerciale, il faut tenir compte de l'intention et de la possibilité de réaliser des profits, de la réalisation de profits dans le passé, ainsi que de l'expertise et de l'expérience de la personne ou de l'organisation qui exerce l'activité. La vente de produits et services qui entrent en concurrence avec ceux d'entreprises à but lucratif est aussi une activité commerciale.
  - Certaines activités visent à générer des revenus, mais elles ne sont pas considérées comme des activités commerciales. Un programme dans le cadre duquel des frais sont fixés en fonction des moyens des utilisateurs ou pour couvrir le coût du programme n'est pas une activité commerciale. Par ailleurs, certaines activités qui visent à générer des revenus peuvent être considérées comme des activités de bienfaisance à part entière, notamment :
    - » certains programmes de microcrédit et de microentreprises;
    - » les activités de formation en milieu de travail qui mettent l'accent sur la formation professionnelle et l'apprentissage de l'autonomie fonctionnelle;
    - » les activités sociales qui portent sur les besoins de personnes handicapées.
- L'activité commerciale est-elle « complémentaire »?
  - L'ARC définit deux types d'activités commerciales complémentaires :
    - » les activités commerciales menées en grande partie (c'est-à-dire à 90 %) par des bénévoles;
    - » les activités commerciales liées et subordonnées aux fins de l'organisme de bienfaisance.
  - Les activités commerciales menées en grande partie par des bénévoles sont considérées comme des activités complémentaires, et le recours à des bénévoles protège le statut fiscal de l'organisme.

- L'ARC détermine quatre genres de liens indiquant qu'une activité commerciale est liée aux fins de bienfaisance de l'organisme :
  - » une composante habituelle et essentielle des programmes de bienfaisance (par exemple, la boutique de cadeaux d'un hôpital);
  - » le dérivé d'un programme de bienfaisance (c'est-à-dire l'exploitation d'un bien accessoirement créé dans le cours de l'exécution d'un programme de bienfaisance);
  - » une utilisation de la capacité excédentaire;
  - » la vente d'articles faisant la promotion de l'organisme de bienfaisance ou de ses fins.
  
- La question de la « subordination » a trait au rôle et à la prééminence de l'activité dans le contexte de l'ensemble des activités de l'organisme. Pour l'ARC, les facteurs qui permettent de déterminer si une activité est subordonnée aux fins de l'organisme de bienfaisance sont les suivants :
  - » comparativement aux autres activités de l'organisme de bienfaisance, l'activité commerciale reçoit seulement une petite fraction de l'attention et des ressources de l'organisme;
  - » l'activité commerciale s'inscrit dans le cadre des activités de l'organisme de bienfaisance au lieu d'être une activité indépendante;
  - » les objectifs de bienfaisance de l'organisme continuent de dominer le processus de prise de décision;
  - » personne ne retire un avantage personnel de l'activité commerciale.

Un grand nombre des activités d'une entreprise sociale, en particulier les activités de formation professionnelle et de soutien à l'emploi pour les personnes handicapées et les personnes défavorisées, sont des activités de bienfaisance. Tant que l'organisme de bienfaisance exerce ces activités dans le cadre prévu par la LIR et les directives connexes de l'ARC, il ne court pas le risque de se voir imposer des sanctions pour l'exercice d'activités commerciales non admissibles. Le conseil doit passer en revue les directives pertinentes de l'ARC et consulter un conseiller juridique au besoin pour s'assurer que les activités de l'organisme sont conformes.

Lorsque l'activité d'une entreprise sociale semble constituer une activité commerciale, les administrateurs doivent déterminer si cette activité satisfait aux critères de classement comme activité commerciale

complémentaire. Si l'activité commerciale de l'entreprise sociale est la seule activité de l'organisme de bienfaisance, et si la totalité ou presque des personnes employées pour exercer cette activité ne sont pas des bénévoles, il est peu probable qu'elle soit subordonnée à d'autres activités de bienfaisance. Lorsque l'activité de l'entreprise sociale est exercée comme un programme parmi d'autres programmes de bienfaisance et qu'elle est liée à ces programmes conformément aux critères de l'ARC, l'activité est une activité commerciale complémentaire.

Lorsque le conseil détermine qu'il est possible qu'une activité de l'entreprise sociale soit une activité commerciale non complémentaire, il doit régler le problème immédiatement. Le conseil doit consulter un conseiller juridique et, s'il appert que l'activité commerciale n'est pas complémentaire, il doit prendre des mesures correctrices dans les plus brefs délais. De telles mesures comprennent la modification de l'activité afin qu'elle constitue une activité de bienfaisance ou une activité commerciale complémentaire ou le transfert de l'activité vers une filiale imposable. Le conseil pourrait devoir se faire aider par un conseiller juridique pour effectuer cette analyse.

## **6. À quels risques de non-conformité fiscale les OSBL sont-ils exposés?**

Les OSBL qui exercent des activités d'entreprise sociale directement sont exposés à des risques de non-conformité fiscale similaires. Comme il est mentionné ci-dessus, un OSBL ne doit exercer que des activités non lucratives et ne doit distribuer aucun revenu de l'organisme au profit de ses membres. La façon d'exploiter l'entreprise sociale peut représenter un risque pour la conformité à ces exigences.

Comme il a été mentionné ci-dessus, l'ARC interprète l'exigence selon laquelle un organisme ne peut avoir de but lucratif comme une interdiction de budgétiser un excédent de fonctionnement pour un programme en particulier. L'ARC considère également que l'exercice d'activités à but lucratif pour financer des activités à but non lucratif n'est pas en soi un but non lucratif. Le fait qu'une entreprise sociale prévoie un excédent expose l'organisme au risque de perdre son exonération fiscale.

La jurisprudence semble confirmer le point de vue des OSBL exerçant des activités de type commercial pour atteindre un but non lucratif. Dans l'affaire opposant Gull Bay Development Corporation au ministère des Richesses naturelles, le tribunal a déterminé qu'un OSBL exerçant des

activités d'exploitation forestière pouvait être considéré comme un OSBL parce que l'entreprise d'exploitation forestière lui permettait d'atteindre l'objectif sans but lucratif de fournir des occasions d'emploi et de perfectionnement à une collectivité des Premières Nations. L'ARC a établi que les profits accessoires réalisés dans le cours des activités normales de l'OSBL étaient acceptables. L'ARC a aussi reconnu que le fait qu'un OSBL exerçait des activités réduites de levée de fonds n'indiquait pas qu'il avait un but lucratif. Les OSBL ont donc une certaine latitude quant à l'exploitation d'entreprises sociales qui leur permettent de mener à bien leur mission sociale à fin non lucrative et de réaliser un excédent limité.

L'interdiction de procurer un revenu aux membres signifie que l'OSBL doit être prudent dans son utilisation des revenus qu'il tire de ses activités d'entreprise sociale. Les membres d'un OSBL ne peuvent recevoir de dividendes ou de revenus de la part de l'organisme. Selon l'ARC, un OSBL qui tire des revenus de non-membres et utilise ces revenus pour réduire les frais imposés aux membres ou financer des activités au bénéfice des membres pourrait procurer un revenu à ses membres. Le statut fiscal d'un OSBL est plus solide lorsque son revenu provient des membres et ne crée pas un excédent important.

Lorsqu'une entreprise sociale réalise régulièrement un excédent provenant des revenus tirés de non-membres et que ses activités sont de type commercial, le conseil doit évaluer si les activités peuvent être exercées dans l'OSBL ou si le risque fiscal est trop élevé. S'il est prouvé qu'un OSBL n'est pas admissible à l'exonération d'impôt, l'ARC peut lui réclamer les impôts impayés des années antérieures. Comme dans le cas des organismes de bienfaisance enregistrés, les activités à but lucratif peuvent être transférées dans une filiale imposable. Il peut être nécessaire d'appliquer cette méthode pour réduire le risque que l'organisme perde son exonération d'impôt.

## **7. À quelles difficultés l'entreprise sociale est-elle confrontée?**

### **a) Objectifs multiples et tension dans la culture organisationnelle**

L'entreprise sociale qui allie les activités commerciales, les investissements privés et une mission sociale est un instrument de progrès social important. Toutefois, comme il a déjà été mentionné, concilier les différents objectifs crée une tension, ces objectifs allant parfois

à l'encontre les uns des autres. Ainsi, la tendance à l'efficacité de l'entreprise pourrait être incompatible avec une mission sociale. L'évolution potentielle de la culture de l'organisme peut créer des conflits entre différents aspects et différentes personnes dans l'organisme.

L'entreprise sociale représente un défi pour bien des organismes sans but lucratif, en particulier les organismes de bienfaisance, parce qu'elle suppose l'association d'éléments opérationnels qui étaient séparés auparavant. Un grand nombre d'organismes de bienfaisance distinguent leurs activités de fonctionnement et de programmes de leurs activités de levée de fonds. Le personnel affecté aux programmes est souvent distinct du personnel affecté au financement et leurs fonctions ne se recoupent pratiquement pas. Dans certains cas, les activités de levée de fonds sont confiées à une fondation parallèle. Le personnel peut ne pas être habitué à administrer des programmes remplissant les deux fonctions.

Les administrateurs ne sont pas nécessairement habitués non plus à évaluer des programmes de nature à poursuivre un double objectif. Lorsque les programmes et la levée de fonds sont distincts, il est fréquent qu'il n'y ait pas de lien direct entre l'évaluation de leur efficacité respective. Les programmes de bienfaisance peuvent être évalués uniquement selon la mesure dans laquelle ils atteignent les objectifs de l'organisme, et les activités de levée de fonds, selon leur efficacité à mobiliser des ressources. Il est moins nécessaire de faire des compromis entre ces objectifs quand il n'y a qu'un seul programme. Lorsqu'un organisme de bienfaisance met en place un programme d'entreprise sociale, le conseil doit adapter son processus d'évaluation afin de tenir compte simultanément des deux objectifs.

Le conseil doit aussi prendre en considération l'incidence de l'entreprise sociale sur la culture de l'organisme. En quoi l'exercice d'activités de type commercial modifiera-t-il la culture de l'organisme, et une telle modification est-elle souhaitable? Si les membres de la direction et du personnel n'ont pas l'expertise nécessaire pour exploiter une entreprise de type commercial, il faudra peut-être recruter de nouveaux employés qui pourraient avoir une culture d'entreprise très différente et susceptible d'entrer en contradiction avec la culture de l'organisme. Ces employés pourraient aussi avoir des points de vue très différents sur les priorités de l'organisme.

Dans le but de réduire les bouleversements culturels et de veiller à ce que l'entreprise sociale ne change rien à la vocation sociale de l'organisme, les administrateurs et la direction doivent s'aligner sur la mission de l'organisme et recevoir une formation adéquate. Les administrateurs ne doivent pas sous-estimer les difficultés que représente le changement de culture associé à de nouvelles activités de type commercial.

### **b) Parties prenantes multiples**

Tout comme l'organisme peut avoir des objectifs multiples, il peut avoir des parties prenantes multiples aux priorités concurrentes.

Ces parties prenantes peuvent comprendre :

- les donateurs qui ont fait des dons immédiats à l'organisme;
- les investisseurs et les bailleurs de fonds qui financent l'organisme en partie pour obtenir un rendement financier;
- les membres qui contrôlent l'organisme et qui peuvent ou non avoir fait un don ou un investissement financier;
- les fondateurs qui ont une vision précise pour l'organisme;
- les bénévoles et les permanents;
- les bénéficiaires ou les utilisateurs du programme;
- le public.

Les responsabilités du conseil et de l'organisme à l'égard de chacun de ces groupes ne sont pas les mêmes et peuvent parfois se chevaucher. Ainsi, le conseil rend souvent directement compte aux membres et aux fondateurs. Sa responsabilité à l'égard des autres parties prenantes, comme les bailleurs de fonds, les bénévoles et les membres de la collectivité, est parfois moins directe; la volonté de ces parties prenantes de continuer à aider l'organisme (financièrement et autrement) leur confère cependant une certaine autorité.

La diversité des parties prenantes est une des difficultés associées à l'entreprise sociale, et il est possible qu'aucune de ces parties prenantes ne soit dominante par rapport aux autres. Le conseil doit tenir compte de leurs intérêts à toutes et gérer ses communications avec chacune d'entre elles. Il est possible que le profil des membres du conseil ne les ait pas préparés à rendre des comptes à autant de parties prenantes différentes.

Une multitude de parties prenantes rend aussi l'organisme vulnérable au risque de perdre de vue les résultats dont ses bénéficiaires ont besoin et qu'ils attendent. Pour de nombreuses entreprises sociales,

les utilisateurs finaux de leurs services (ceux qui bénéficient de la mission sociale de l'organisme) ne sont pas ceux qui les financent ou les contrôlent du fait des droits que leur confère leur qualité de membre. Il s'ensuit, pour les organismes, une tension entre les priorités et les résultats que leur imposent les bailleurs de fonds et les membres, et les besoins des bénéficiaires visés. Si les besoins mis de l'avant par les bailleurs de fonds et les membres ont peu à voir avec ceux qu'ont définis les bénéficiaires, la valeur des services de l'organisme diminuera et les bénéficiaires potentiels seront moins susceptibles de les utiliser. Le conseil doit évaluer cet enjeu avec soin.

Les relations publiques avec un groupe aussi diversifié de parties prenantes représentent aussi tout un défi. Comme nous le mentionnons ci-après, le conseil doit s'assurer qu'une stratégie de communication coordonnée et cohérente a été mise en œuvre pour faire en sorte que les parties prenantes comprennent les objectifs, les priorités et les activités de l'entreprise. Une explication minutieuse de la relation entre l'entreprise et les finalités de l'OSBL fondateur est aussi nécessaire.

### **c) Tension entre l'organisme sans but lucratif mère et l'entreprise sociale filiale**

Lorsqu'une entreprise sociale est créée comme une filiale autonome constituée en société d'un organisme de bienfaisance ou d'un OSBL mère, le conseil doit tenir compte de la façon dont les deux entités vont fonctionner ensemble. Il y a un risque que la filiale s'éloigne de sa mission et de son objectif, ce qui réduirait son efficacité à remplir sa fonction.

Une partie du problème a trait au contrôle de la filiale. Le conseil de l'organisme mère doit déterminer comment il peut à la fois conserver un contrôle suffisant sur la filiale pour maintenir le cap sur sa mission sociale, et donner au conseil et à la direction de la filiale la latitude nécessaire pour gérer l'entreprise sociale. Un organisme fondateur peut contrôler une filiale de plusieurs manières, notamment :

- en désignant l'organisme fondateur comme unique membre ou actionnaire de la filiale, ayant le droit exclusif d'élire les administrateurs (voir ci-après);
- en établissant un contrat d'affiliation en vertu duquel le fondateur fournit du financement, de la propriété intellectuelle et des ressources à la filiale, à la condition que les activités de la filiale soient conformes aux instructions de l'organisme fondateur.

En plus d'établir un cadre de contrôle, les organismes doivent évaluer dans quelle mesure le conseil et la direction des deux organismes doivent se recouper. Le conseil de la filiale doit-il refléter celui de l'organisme mère et y aura-t-il mise en commun de membres de la direction et du personnel? De tels recoupements peuvent alléger la tension entre les entités, mais ils peuvent nuire au fonctionnement efficace de l'entreprise, surtout lorsque l'expérience commerciale du conseil et de la direction de l'organisme mère n'est pas suffisante.

Par contre, lorsque le conseil et l'équipe de direction de la filiale sont composés de membres différents ayant des profils différents, il est nécessaire que les organismes communiquent adéquatement et régulièrement, et que la filiale produise des rapports pour harmoniser et coordonner les activités de chacun. L'organisme fondateur doit s'assurer qu'il est au fait des activités de la filiale et qu'il peut exercer une influence sur elle, soit au moyen d'un cadre de contrôle, soit par des entretiens moins formels. Comme il est mentionné ci-après, la formation des membres du conseil et de la direction de l'entreprise sociale doit mettre l'accent sur la mission sociale de l'organisme, et le conseil doit évaluer à intervalles réguliers l'efficacité de la filiale à remplir cette mission.

## 8. Comment le conseil peut-il évaluer les risques d'entreprise?

Pour de nombreux organismes de bienfaisance et organismes sans but lucratif, l'exploitation d'une entreprise sociale (directement ou par le truchement d'une filiale) expose l'organisme à des risques d'entreprise parfois méconnus des administrateurs qui n'ont jamais eu affaire à une entreprise orientée vers le marché. Avant de se lancer dans la création d'une entreprise sociale, il est important que les administrateurs d'organismes de bienfaisance et d'organismes sans but lucratif évaluent ces risques.

Les risques d'entreprise sont composés de facteurs internes sur lesquels l'entreprise exerce un contrôle et de facteurs externes qui échappent à son contrôle. Les facteurs considérés sont notamment les suivants :

- *Volume de ventes et prix de vente* : Risque que le volume des ventes baisse ou que l'entreprise doive réduire le prix de ses produits et services.



- *Questions liées à la direction et au personnel* : Risque qu'une équipe de direction ou un personnel inefficace nuise à la rentabilité. Les administrateurs doivent évaluer soigneusement la structure de gestion de l'entreprise, y compris la question de savoir si la direction de l'organisme de bienfaisance ou de l'OSBL fondateur de l'entreprise doit aussi la gérer, ou s'il convient de recruter du personnel pour cette entreprise. Il y a aussi lieu de tenir compte de l'équilibre entre salariés et bénévoles, comme il est expliqué ci-après.
- *Coûts des intrants et charges d'exploitation* : Risque que les principales charges d'exploitation augmentent, ce qui exercera une pression sur la rentabilité de l'entreprise. Cela peut comprendre des augmentations des prix des matières utilisées pour fabriquer les produits de l'organisme, des prix de location, des prix de l'essence et des coûts des services publics.
- *Conditions du marché* : Risque que des facteurs importants du marché dans lequel l'entreprise exerce ses activités varient de façon défavorable pour l'entreprise. Parmi ces facteurs, on trouve l'arrivée de nouveaux concurrents, de nouveaux produits ou de nouvelles technologies qui influent sur la position de l'entreprise sur le marché. Il est essentiel de procéder à une analyse rigoureuse du marché dans lequel l'entreprise exercera ses activités pour évaluer ces risques.
- *Conjoncture économique générale* : Risque que les ventes chutent et que les sources de financement se raréfient lorsque la conjoncture économique générale est défavorable.
- *Risque de financement* : Risque que les capitaux disponibles ne soient pas suffisants pour combler les besoins financiers courants de l'entreprise ou que les revenus soient insuffisants pour couvrir les paiements du capital et des intérêts.
- *Cadre réglementaire* : Risque que les modifications apportées à la réglementation gouvernementale nuisent à l'entreprise et accroissent les coûts de conformité. Dans le cas d'une entreprise sociale, les questions liées à la réglementation peuvent comprendre des questions de conformité fiscale liées au statut fiscal d'organisme de bienfaisance ou d'organisme sans but lucratif de l'entité active (ou de l'entité mère) et des questions propres au secteur d'activité de l'entreprise.

Le conseil d'un organisme de bienfaisance ou d'un OSBL qui envisage de créer une entreprise sociale doit s'assurer qu'il a pleinement évalué les risques pour l'entreprise projetée. Le bilan de l'organisme de bienfaisance (ou de la filiale exploitant l'entreprise) est-il suffisamment solide pour résister à ces risques? La direction a-t-elle déterminé comment le modèle d'exploitation de l'entreprise devrait être modifié et tenu compte de ces facteurs dans sa planification? Les administrateurs devraient répondre à ces questions à l'étape de la planification.

## 9. Comment doit-on (peut-on) contrôler une entreprise sociale?

Lorsqu'une entreprise sociale est créée sous forme de filiale ou d'entreprise autonome, il est essentiel d'établir sa structure de contrôle. Lorsque l'entreprise sociale est constituée en société, elle est contrôlée par ses actionnaires (s'il s'agit d'une société à but lucratif) ou par ses membres (s'il s'agit d'une société sans capital-actions).

Dans le cas d'une société sans capital-actions, les membres contrôlent la société en exerçant leur pouvoir d'élire les administrateurs et de les démettre de leurs fonctions, ainsi qu'en exerçant leurs droits d'approbation à l'égard de certaines décisions fondamentales pour la société (modification des documents qui gouvernent la société, fusion et liquidation, par exemple). Les membres sont ainsi dûment habilités à veiller à ce que l'organisme demeure fidèle à sa finalité et à sa vision fondatrice.

Le fait d'être membre d'une société sans capital-actions ne dépend pas de l'apport financier, ce qui donne une certaine latitude quant au bassin de recrutement des membres, qui peut être étendu ou encore limité aux fondateurs ou aux administrateurs de l'organisme. Il peut y avoir différentes catégories de membres, chacune assortie de droits de vote différents.

La structure de contrôle dépend de la nature de l'entreprise sociale. Pour certaines entreprises sociales, un contrôle rigoureux peut être nécessaire. Par exemple, lorsqu'une entreprise sociale est exploitée à titre de filiale d'un organisme de bienfaisance enregistré ou d'un OSBL, il est possible que l'organisme mère souhaite en être le seul membre. Cet organisme peut aussi choisir de limiter de temps à autre la possibilité de devenir membre aux seuls administrateurs, instaurant une structure de conseil fermée selon laquelle les membres du conseil élisent ceux qui leur succéderont. L'organisme fondateur et le conseil peuvent alors contrôler plus étroitement l'orientation et les activités de l'organisme.

En revanche, si la participation de la collectivité et la représentation démocratique sont importantes pour la mission de l'organisme, un bassin de membres plus large peut être approprié. Cela peut être nécessaire pour prouver que l'organisme « appartient » à la collectivité et que c'est à elle qu'il rend compte officiellement. Les cotisations versées par les membres peuvent contribuer au financement de l'organisme. De plus, un effectif diversifié constitue aussi un bassin de bénévoles, de bailleurs de fonds et d'administrateurs potentiels.

Un large effectif peut cependant obliger l'organisme à faire des compromis. Les membres peuvent élire des administrateurs qui donnent à la société une orientation différente de celle qu'avaient prévue ses fondateurs. Un nombre élevé de membres complique la logistique des assemblées et limite la capacité de l'organisme d'agir rapidement dans certaines situations. Les fondateurs ou les administrateurs doivent évaluer de tels compromis avec soin dès le départ, car il peut être difficile de reprendre le contrôle une fois qu'il a été dilué parmi un grand nombre de membres.

## C. Directives relatives au suivi de la création d'une entreprise sociale

### 10. Quelles sont les obligations fiduciaires du conseil d'une entreprise sociale?

Les administrateurs d'une entreprise sociale ont diverses obligations. Selon la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, les administrateurs ont l'obligation d'agir avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts de la société. Ils sont aussi tenus de respecter une certaine norme de diligence dans l'exercice des fonctions du conseil.

Dans ce cadre normatif général, ils ont les obligations qui suivent :

- *Obligation de connaître* : Les administrateurs doivent connaître les lois applicables à la société, les actes constitutifs (statuts ou lettres patentes) et les règlements internes afin de s'assurer que l'entreprise exerce ses activités conformément aux lois et aux documents qui la régissent.
- *Obligation de bonne administration* : Agir honnêtement et de bonne foi veut dire que les administrateurs doivent tenir les autres membres du conseil au courant des informations pertinentes pour la société et ses activités, et qu'ils doivent faire preuve de franchise avec les autres membres du conseil.
- *Obligation de compétence et de prudence* : Les administrateurs doivent apporter un degré requis de compétence et de diligence à l'exercice de leurs fonctions. Dans certaines administrations, la norme est *objective* : l'administrateur doit agir avec le soin et la compétence dont ferait preuve une personne raisonnable en pareilles circonstances. Dans d'autres, la norme est *subjective* : les administrateurs qui ont des compétences et une expertise particulières peuvent être tenus à une norme plus élevée que les autres.

- *Obligation de diligence* : L'administrateur doit être bien renseigné sur les activités courantes de la société, y compris ses objectifs et ses lignes directrices. Concrètement, cela signifie que l'administrateur doit :
  - assister aux réunions du conseil et de ses comités, après avoir passé en revue les ordres du jour et les documents de travail;
  - se préparer en vue des réunions et y participer en toute connaissance de cause;
  - voter sur toutes les questions (à moins que la loi ou un conflit ne l'en empêche);
  - consigner son opposition à toute action illicite.
- *Obligation d'éviter les conflits d'intérêts* : Les administrateurs ne peuvent réaliser un profit aux dépens de la société et doivent s'assurer qu'ils placent les meilleurs intérêts de la société avant les leurs. Les administrateurs doivent déclarer tous les conflits et s'abstenir de voter sur des questions à l'égard desquelles ils sont en conflit. Les conflits surviennent généralement lorsque l'administrateur risque de réaliser un gain personnel sur une opération visant la société (directement ou indirectement) ou lorsqu'un administrateur siège au conseil de deux sociétés parties à une même opération (et à l'égard desquelles il a des obligations fiduciaires concurrentes).

Si l'organisme est un organisme de bienfaisance, les administrateurs ont l'obligation fiduciaire plus stricte de protéger les biens de bienfaisance et d'optimiser leur utilisation pour poursuivre les fins de bienfaisance de la société. Ainsi, lorsqu'il envisage de créer une entreprise sociale, le conseil doit évaluer si cela correspond à la meilleure façon d'utiliser les actifs de la société pour réaliser ses objectifs de bienfaisance (soit directement, soit en levant des fonds pour les activités de l'organisme de bienfaisance). Les administrateurs doivent inclure cette question dans leurs évaluations courantes de l'entreprise sociale et de sa capacité de continuer à servir les fins de l'organisme de bienfaisance.

Les administrateurs d'un organisme de bienfaisance doivent tenir compte de cette obligation fiduciaire lorsqu'ils ont à décider si l'organisme doit investir dans une entreprise sociale gérée par une entité à but lucratif distincte (y compris une filiale de l'organisme de bienfaisance mère). Les investissements effectués par des organismes de bienfaisance sont assujettis au « principe de l'investisseur avisé » aux termes des lois provinciales sur les fiducies, principe qui établit le degré de prudence nécessaire pour l'investissement de biens de bienfaisance. En Ontario,

par exemple, la *Loi sur les fiduciaires* précise que, lorsqu'ils placent des biens en fiducie (qui comprennent les biens d'un organisme de bienfaisance), les administrateurs doivent « agir avec le soin, la compétence, la diligence et le jugement dont un investisseur prudent ferait preuve en faisant des placements ». Dans l'interprétation de ces normes de placement, on a tendance à accorder la priorité au rendement financier. Or, ces normes autorisent le conseil à prendre en considération la relation particulière entre le placement et les objectifs de l'organisme de bienfaisance, ce qui semble donner au conseil la latitude d'investir dans des entreprises sociales qui poursuivraient les fins de l'organisme de bienfaisance, et ce, même au détriment du rendement financier. Le conseil doit avoir l'assurance que le portefeuille de placements de l'organisme de bienfaisance est investi avec prudence dans le but d'obtenir un rendement financier.

Dans le cas d'une entreprise sociale à but lucratif, il peut exister une tension relativement aux obligations des administrateurs. Les obligations fiduciaires des administrateurs de sociétés à but lucratif visent habituellement la maximisation du rendement financier pour le bénéfice de la société et de ses actionnaires. Aux États-Unis, des actionnaires cherchant à empêcher leur société d'affecter des actifs à des activités contribuant au bien collectif ont poursuivi les administrateurs. Il est parfois difficile de concilier les obligations des administrateurs à l'égard des actionnaires et leurs obligations à l'égard d'objectifs sociaux.

Concrètement, lorsqu'une société à but lucratif est contrôlée par un organisme de bienfaisance ou un OSBL fondateur, il est peu probable que le conseil soit poursuivi par des actionnaires parce qu'il n'a pas accordé la priorité aux résultats financiers (le conseil doit néanmoins avoir une vision précise de la finalité de l'entreprise). Dans les sociétés de capitaux, où un plus grand nombre d'actionnaires et d'investisseurs recherchent un rendement de leur investissement, la tension entre les obligations des administrateurs peut poser problème. Pour régler la question, les organismes hybrides exigent que les administrateurs agissent dans l'intérêt de la mission sociale lorsqu'ils exercent leurs fonctions au sein du conseil. Une telle exigence devrait aider les administrateurs à gérer les plaintes des actionnaires et des investisseurs (qui ont probablement appuyé leur décision de placement sur la conviction que les administrateurs trouveraient un juste milieu entre ces questions).

## 11. Quelles devraient être les qualifications et les compétences des membres du conseil?

Les membres du conseil peuvent contribuer à l'entreprise sociale de différentes façons, par exemple :

- en mettant à la disposition de l'entreprise sociale des compétences particulières ou une expertise sur des questions liées directement à ses activités, en complétant l'expertise de la direction et en améliorant la capacité du conseil de surveiller et d'évaluer la performance de la direction;
- en apportant des connaissances ou des informations précises sur des questions pertinentes (par exemple, les politiques gouvernementales, l'évolution des lois et les occasions de financement);
- en mettant à la disposition de l'entreprise sociale des relations et des personnes-ressources qui multiplient les sources de financement, les ressources et les parties prenantes potentielles de l'entreprise;
- en représentant une ou plusieurs parties prenantes, en apportant une transparence et une légitimité accrues au processus de prise de décisions, et en veillant à ce que les décisions tiennent compte du point de vue des parties prenantes.

Les conseils efficaces peuvent habituellement compter sur des administrateurs aux compétences diverses qui peuvent contribuer de différentes façons. Dans l'idéal, certains administrateurs ont de l'expérience dans le secteur privé, et d'autres ont de l'expérience dans le secteur bénévole et communautaire. Certains administrateurs devraient présenter un profil et des compétences correspondant aux activités et aux objectifs de l'organisme; cette caractéristique est essentielle pour les petits organismes où les administrateurs participent plus directement à la gestion des activités. Par exemple, si l'entreprise sociale procure des emplois dans la construction à des jeunes défavorisés, l'expertise du conseil devrait s'appuyer sur des travailleurs de la construction et des chefs de chantier, des travailleurs sociaux et des intervenants auprès des jeunes. De l'expertise en droit et en comptabilité est aussi utile.

Tous les administrateurs doivent adhérer aux valeurs de l'entreprise et à sa mission sociale. Comme il a déjà été mentionné, des tensions entre les administrateurs « orientés affaires » et les administrateurs « orientés bienfaisance » peuvent apparaître. Il est plus facile de régler les différends éventuels lorsque tous les administrateurs s'unissent pour appuyer l'objectif de l'entreprise.

## 12. Quels sont les avantages et les inconvénients d'un personnel rémunéré par rapport à un personnel composé de bénévoles?

Le conseil d'une entreprise sociale doit établir les proportions optimales de salariés et de bénévoles au sein du personnel. Les entreprises sociales peuvent éprouver des difficultés à trouver le juste milieu, et ces deux catégories d'employés comportent des avantages et des inconvénients.

L'avantage le plus évident d'un personnel bénévole a trait aux économies réalisées sur les charges salariales. Lorsque le conseil peut retenir les services de bénévoles compétents au lieu de faire appel à des employés rémunérés, il doit tenter d'en tirer le meilleur parti. Le recours à des bénévoles est parfois une nécessité financière pour les organismes nouveaux ou petits.

Un personnel composé de bénévoles présente aussi d'autres avantages. Comme les bénévoles n'ont pas de motivation financière, ils sont souvent plus dévoués à la cause de l'organisme que des employés rémunérés qui peuvent être motivés par leur intérêt personnel et la rétribution financière liée au rendement. Il a été démontré qu'une culture du bénévolat donnait une plus grande légitimité à l'organisme aux yeux du public. Un personnel bénévole peut aussi contribuer à maintenir l'organisme focalisé sur sa mission sociale, le personnel rémunéré accordant parfois la priorité à des indicateurs « commerciaux » de réussite, comme l'efficacité, la croissance, la compétitivité et le professionnalisme.

Le recours à du personnel bénévole est aussi avantageux sur le plan de la conformité fiscale pour les entreprises sociales constituées en organismes de bienfaisance enregistrés. Comme il a été mentionné ci-dessus, les organismes de bienfaisance enregistrés (qui ne sont pas des fondations privées) ne sont autorisés à exercer que des « activités commerciales complémentaires ». Selon la LIR, une activité commerciale est complémentaire si la quasi-totalité (c'est-à-dire 90 %) des personnes employées pour l'exercer sont des bénévoles. Ainsi, dans le cas où un organisme de bienfaisance exerce une activité pouvant être considérée comme commerciale, le recours à du personnel bénévole donne l'assurance que l'ARC ne jugera pas que l'activité est non complémentaire.

Le recours à du personnel bénévole présente cependant quelques inconvénients. L'organisme qui s'appuie sur des bénévoles aura à composer avec du personnel dont l'expertise et les compétences peuvent être moindres que celles d'employés rémunérés professionnels. Les



bénévoles sont généralement moins disponibles, car s'ils sont dévoués à la cause de l'organisme, ils occupent souvent des emplois rémunérés auxquels ils consacrent la majorité de leur temps et de leur attention.

Les avantages de faire appel à des employés rémunérés correspondent aux inconvénients du personnel bénévole. Le personnel rémunéré a généralement une plus grande expertise et peut consacrer plus de temps et d'efforts au travail. On ne peut parfois obtenir certains types d'expertise qu'auprès d'employés rémunérés et, dans la plupart des organismes, certains postes de direction doivent être occupés par du personnel rémunéré.

Des critères particuliers s'appliquent aussi parfois à la rémunération des administrateurs. Les lois et règlements de l'Ontario sur les fiducies interdisent généralement à une entreprise sociale enregistrée comme organisme de bienfaisance dans cette province de verser une rémunération à un administrateur, tant pour ses fonctions d'administrateur que pour d'autres services rendus à l'entreprise (par exemple, un avocat membre du conseil qui fournit des services juridiques à l'organisme). Il faut une autorisation du tribunal (ou du Tuteur et curateur public) pour rémunérer un administrateur.

Il n'y a pas de combinaison optimale unique « personnel bénévole-personnel rémunéré ». Le conseil doit trouver un juste équilibre compte tenu de l'objectif, des ressources et des besoins opérationnels de l'organisme.

### **13. Quel type de formation l'entreprise sociale doit-elle fournir aux membres du conseil et aux employés?**

Les organismes exploitant une entreprise sociale devraient établir un programme d'orientation et de formation pour le conseil et le personnel de cette entreprise. Un tel programme revêt une importance particulière pour l'entreprise sociale, qui doit s'assurer que tous les membres du conseil et du personnel comprennent la mission et la philosophie de l'organisme.

Les nouveaux membres du conseil devraient prendre connaissance des documents constitutifs et des activités de l'organisme le plus rapidement possible; les aspects propres à son statut fiscal doivent aussi leur être expliqués s'il s'agit d'un organisme de bienfaisance ou d'un OSBL. Le

volet orientation du programme de formation mentionné au paragraphe précédent doit porter sur la mission sociale et l'objectif fondamental de l'organisme. Cela peut contribuer à désamorcer à l'avance d'éventuelles tensions relativement aux priorités de l'organisme.

Par ailleurs, la formation du personnel doit être la plus systématique possible et axée sur la mission sociale de l'organisme. Bien que le contenu d'un programme de formation doive être adapté au poste occupé par l'employé, il doit insister sur la mission sociale de l'organisme, en particulier pour les employés qui viennent du secteur privé. Faire comprendre aux membres du personnel l'intérêt social de l'entreprise peut contribuer à l'harmonisation de ses activités et de son objectif fondamental. Cela évite aussi de s'éloigner de la mission ou d'accorder une importance induite aux indicateurs financiers ou commerciaux.

## 14. Comment le conseil peut-il mesurer le succès d'une entreprise sociale?

La plupart des entreprises sociales mesurent le succès en évaluant les résultats financiers et les résultats sociaux. Pour concilier ces aspects et déterminer les critères ultimes de succès, il faut s'appuyer sur la vision et sur les priorités de l'entreprise. L'organisme doit tenir compte de tous les résultats qui ont une valeur pour ses parties prenantes et, dans la mesure du possible, les évaluer. Elle montre ainsi qu'elle connaît les valeurs et les priorités des parties prenantes.

Il est parfois difficile d'évaluer les résultats sociaux. Ils sont souvent immatériels et, de ce fait, plus difficiles à quantifier que des résultats financiers directs pour l'entreprise ou ses investisseurs. Les organismes ont souvent du mal à déterminer comment ils doivent évaluer de tels résultats et à trouver l'expertise nécessaire pour les évaluer avec précision. Plusieurs organismes ont, toutefois, élaboré et perfectionné des méthodes d'évaluation des résultats sociaux et du rendement social des investissements, notamment les suivantes.

### a) Rendement social de l'investissement

Une méthode d'évaluation des résultats sociaux qui consiste à quantifier le « rendement social de l'investissement » est illustrée ci-dessous, par l'exemple d'une entreprise sociale qui fournit des services de formation à l'emploi à des sans-abri et à des personnes handicapées.

- i. Déterminer les *intrants*, les *extrants*, les *résultats* et les *effets* du programme.
  - Les *intrants* sont les ressources de l'organisme consacrées au fonctionnement du programme (par exemple, fonds, personnel, bureaux affectés au programme).
  - Les *extrants* sont les résultats immédiats du programme (par exemple, le nombre de personnes ayant eu recours aux services de l'organisme et acquis un nouveau métier).
  - Les *résultats* s'entendent des résultats à moyen et à long terme du programme (par exemple, le nombre de personnes qui ont été en mesure de trouver un emploi et de le conserver).
  - L'*effet* correspond aux résultats diminués d'une estimation des résultats qui auraient été obtenus si le programme n'avait pas été en place (par exemple, le nombre de personnes qui auraient trouvé un emploi de toute façon).
- ii. Estimer la valeur monétaire de l'effet du programme en répertoriant et en évaluant les avantages du programme pour les utilisateurs directs (par exemple, le revenu d'emploi) et ses avantages pour la société sous forme de baisse des charges pour des éléments comme l'assurance-emploi, les logements sociaux et les services de police (ainsi que les économies correspondantes liées au maintien de l'ordre et aux actions en justice, etc.). Si les effets du programme se font sentir pendant plusieurs années, le rendement social de l'investissement doit en tenir compte.
- iii. Comparer les intrants et les effets pour déterminer le rendement social de l'investissement.

Cette méthode a pour avantage de permettre une évaluation quantitative de la valeur des résultats sociaux d'une entreprise sociale pour une comparaison directe des ressources investies dans le programme et de la valeur du rendement social de l'investissement. Un grand nombre de bailleurs de fonds et d'investisseurs engagés exigent de tels résultats quantitatifs avant de décider d'investir dans un organisme ou de le financer. Le secteur de la finance sociale s'appuie notamment sur des données sociales quantifiables pour élaborer des produits de placement à vocation sociale, comme les « contrats d'impact social » et les contrats de rémunération au rendement, dans lesquels le rendement de l'investissement dépend des résultats sociaux obtenus.

## b) Comptabilité sociale et audit social

D'autres méthodes reposent sur le suivi d'indicateurs de progrès social. La comptabilité sociale et l'audit social permettent par exemple d'évaluer la mesure dans laquelle une entreprise sociale réussit à atteindre ses objectifs sociaux et de présenter des informations sur ces résultats. Les étapes à suivre sont en général les suivantes :

- i. *Planification* : L'entreprise établit les buts et les objectifs sociaux relatifs à chacune de ses parties prenantes, les échanges entre les groupes de parties prenantes et l'organisme, et les avantages attendus de ces activités.
- ii. *Comptabilisation* : L'entreprise définit les indicateurs qui lui permettent d'évaluer ses activités au fil du temps et met au point une méthode pour la collecte de données pertinentes sur ces indicateurs, par exemple :
  - les résultats des sondages sur les services et la performance de l'organisme réalisés auprès des parties prenantes;
  - les données sur les utilisateurs des services de l'entreprise (par exemple, le nombre de personnes qui utilisent ces services, le nombre de bénéficiaires cibles, etc.);
  - des études de cas portant sur l'effet des programmes sur un échantillon de bénéficiaires.
- iii. *Production de rapport et audit* : Les données réunies à l'étape de la comptabilisation sont collationnées et analysées dans un document unique. Les résultats sont ensuite passés en revue par un réviseur indépendant qui vérifie que les informations sont exactes, et qu'elles ont été rassemblées et interprétées de façon raisonnable.
- iv. *Publication* : Le rapport est publié et mis à la disposition des parties prenantes.

Les données et les méthodes d'évaluation des résultats des programmes sont fonction des objectifs et des activités propres à l'entreprise. Selon la nature des résultats, il peut être difficile d'identifier des économies directes ou des valeurs de substitution. De plus, lorsque les problèmes sociaux sont complexes, il est souvent difficile d'établir des liens entre les intrants de l'organisme et les changements sociaux à long terme; la possibilité de quantifier avec précision l'effet social global des programmes d'un organisme est par ailleurs limitée.

Malgré ces difficultés, l'évaluation des résultats sociaux des programmes est une tâche importante de toute entreprise sociale. Comme il a été mentionné, ces résultats sociaux doivent être mis en parallèle avec les rendements financiers pour l'organisme ou ses investisseurs.

## **15. Comment le conseil peut-il s'assurer que l'entreprise sociale conserve sa vocation?**

Le succès d'une entreprise sociale dépend généralement de la durabilité des revenus qu'elle tire de ses activités. L'entreprise doit pouvoir compter sur des membres du conseil et des employés qui ont l'expérience et le sens des affaires pour assurer sa réussite sur le plan financier. La viabilité financière est importante pour l'entreprise sociale et doit être un indicateur de son succès. Le conseil doit être réceptif aux idées nouvelles visant à favoriser la croissance de l'entreprise, qu'elles touchent à la commercialisation, à l'accroissement de l'efficacité, à la compression des coûts ou à la priorisation des activités génératrices de revenus.

Le conseil doit aussi veiller à ce que l'organisme ne perde pas de vue sa mission sociale. De nombreux observateurs du secteur de l'entreprise sociale ont fait état du risque que la mentalité entrepreneuriale l'emporte sur la vocation sociale. Ce risque découle en partie de la concurrence de plus en plus vive que se livrent les entreprises sociales et les organismes sans but lucratif pour obtenir financement et contrats, qui se font de plus en plus rares. Cette concurrence peut créer un climat d'affrontement qui empêche la coopération entre organismes et fait de l'ombre à leur vocation sociale.

Pour maintenir le cap sur la mission sociale de l'organisme, le conseil doit réaliser des audits sociaux à intervalles réguliers afin de passer en revue les indicateurs sociaux mis au point pour évaluer la progression de l'organisme vers ses buts sociaux. Le conseil doit surveiller attentivement si les objectifs sociaux ont pu être altérés, en particulier si les activités de l'organisme ont changé. Lorsque des changements semblent avoir réduit l'efficacité de l'entreprise à réaliser sa mission sociale, le conseil doit évaluer s'il doit reculer ou changer de cap. Certains organismes mettent sur pied des groupes de travail ou des comités spéciaux pour évaluer les résultats sociaux et le succès de la mission.

Une autre manière de maintenir le cap sur la mission sociale consiste à établir un équilibre entre les membres du conseil et les employés « orientés affaires », et les membres du conseil et les employés ayant de l'expertise et de l'expérience dans le secteur bénévole et communautaire. Des administrateurs et des employés « orientés bienfaisance » auront naturellement tendance à accorder la priorité aux résultats sociaux, et à les garder à l'avant-plan des discussions et des décisions du conseil et de la direction. Comme il a été mentionné, la formation des membres du conseil et du personnel est importante pour faire comprendre la mission et la philosophie de l'organisme.

## 16. Quelles sont les obligations de déclarations réglementaires d'une entreprise sociale?

Selon le territoire où l'entreprise sociale est constituée et le statut fiscal de l'organisme qui l'exploite, plusieurs rapports doivent être produits chaque année. Les administrateurs doivent s'assurer que ces rapports sont produits à temps, car le non-respect des échéances peut être lourd de conséquences.

La plupart des lois sur les sociétés imposent la production de déclarations de renseignements annuelles. Ces documents sont généralement simples à remplir et visent à obtenir confirmation de l'identité des membres du conseil et de l'équipe de direction ainsi qu'à obtenir d'autres renseignements de base. Les dates limites pour produire une déclaration varient selon les statuts constitutifs, mais ces déclarations doivent habituellement être produites dans le mois ou les deux mois qui suivent la clôture de l'exercice de l'entreprise. En produisant ces déclarations, la société s'assure de demeurer en règle avec les lois qui la régissent.

Si l'organisme est un organisme de bienfaisance enregistré, il doit produire un formulaire T3010 *Déclaration de renseignements* et le transmettre à l'ARC dans les six mois qui suivent la clôture de son exercice. Ce formulaire sert à déclarer les activités et les finances de l'organisme de bienfaisance pour l'exercice précédent. L'organisme qui ne produit pas le formulaire T3010 dans les délais prescrits reçoit divers rappels de l'ARC, suivis de la révocation automatique de son enregistrement à titre d'organisme de bienfaisance. Pour s'enregistrer à nouveau, l'organisme doit présenter une nouvelle demande d'enregistrement. Il est donc important que les organismes de bienfaisance enregistrés remplissent et produisent ce formulaire dans les délais prescrits chaque année.

La plupart des OSBL doivent produire le formulaire T1044 *Déclaration de renseignements des organismes sans but lucratif* au plus tard six mois après la clôture de leur exercice. Si l'OSBL est constitué en société, il doit aussi produire un formulaire T2 *Déclaration de revenus des sociétés* à la même échéance.

## 17. Comment le conseil doit-il communiquer avec les parties prenantes?

La communication avec les parties prenantes est primordiale pour la réussite de la plupart des entreprises sociales. Elle est essentielle pour permettre au conseil et à la direction de l'entreprise sociale de comprendre les besoins des personnes et des collectivités qu'elle dessert. Il est aussi important que le conseil prouve son engagement en matière de transparence et de reddition de comptes envers ses parties prenantes, ce qu'il peut faire en communiquant régulièrement avec elles. Des échanges à intervalles réguliers créent un climat de confiance entre l'entreprise sociale et ses parties prenantes et accroît la qualité de la relation.

Étant donné leur grande diversité, il est crucial que les parties prenantes de l'entreprise sociale communiquent entre elles et fassent preuve de transparence. Comme il a été mentionné ci-dessus, les parties prenantes d'une entreprise sociale — qui peuvent être ses membres, ses employés, ses bailleurs de fonds, ses investisseurs et ses bénéficiaires — peuvent avoir des priorités différentes et des points de vue différents sur l'orientation à donner à l'organisme. Comme il est possible que certaines parties prenantes ne comprennent pas les liens entre la mission sociale et les services générateurs de revenus ou les activités de type commercial, il est essentiel de mettre en œuvre une stratégie de communication coordonnée. L'entreprise doit transmettre des messages cohérents sur ses objectifs et ses priorités, ses indicateurs de réussite et son fonctionnement. Toutes les parties prenantes devraient à tout le moins être informées de ces aspects, même si elles n'y sont pas toutes favorables.

Les audits sociaux et les évaluations de programmes, qui doivent être réalisés régulièrement pour évaluer l'effet social de l'entreprise, offrent l'occasion de faire participer les parties prenantes, qui peuvent communiquer avec l'organisme et lui faire part de leurs commentaires sur sa performance. La réalisation de sondages et d'entretiens visant les parties

prenantes dans le cadre d'un audit social permet d'obtenir des renseignements utiles. L'entreprise sociale doit préciser qu'elle accueille avec intérêt les commentaires des groupes qu'elle cherche à servir.

Les assemblées annuelles de l'entreprise sont aussi propices à la communication. À cette occasion, le conseil présente les états financiers de l'organisme aux membres et fait rapport sur les activités de l'exercice écoulé. C'est aussi la tribune indiquée pour distribuer les résultats de l'audit social. Suivant les principes du droit des sociétés, seuls les membres de l'entreprise ont le droit d'assister à l'assemblée annuelle. Si les règlements intérieurs le lui permettent, le conseil peut toutefois inviter d'autres parties prenantes à assister ou à participer aux assemblées annuelles. Le fait d'inviter un large éventail de parties prenantes aux assemblées annuelles rend l'organisme plus transparent aux yeux du public.



## D. Liquidation d'une entreprise sociale

### 18. Quand doit-on liquider une entreprise sociale?

Lorsqu'on crée une entreprise sociale, il est primordial d'évaluer ses objectifs fondamentaux. Ces objectifs doivent orienter l'entreprise sociale pendant son exploitation et aider le conseil à déterminer quand il convient de liquider l'entreprise.

Voici certaines situations susceptibles d'influer sur la décision de liquider une entreprise sociale :

- l'entreprise ne réussit pas à produire le niveau désiré de résultats sociaux;
- l'entreprise ne réussit pas à générer des produits suffisants sur une base durable;
- l'entreprise ne réussit pas à attirer le financement nécessaire;
- la structure de l'entreprise sociale menace le statut fiscal de l'organisme menant l'activité;
- l'entreprise sociale s'est éloignée de sa mission initiale;
- la collectivité ou les parties prenantes desservies ont tellement changé que les services de l'organisme ne sont plus nécessaires.

Essentiellement, le conseil doit décider de liquider l'entreprise sociale lorsqu'il détermine qu'elle n'atteint plus ses objectifs fondamentaux. Lorsque cela se produit et que le conseil conclut qu'il n'est pas possible ou pas souhaitable de modifier les activités de l'entreprise, il y a probablement lieu de liquider l'entreprise.

## 19. Que doit-on faire des actifs d'une entreprise sociale qui est liquidée?

Lorsqu'une entreprise sociale cesse ses activités, la distribution des actifs qu'elle utilisait constitue un problème important.

Lorsque l'entreprise sociale est un programme interne d'un organisme de bienfaisance enregistré ou d'un OSBL qui mène diverses autres activités, il est possible de réaffecter ses actifs au fonctionnement général de l'organisme. La question importante est de savoir si les ressources ont été accordées à l'entreprise sociale à la condition qu'elle les affecte à une utilisation précise. De telles restrictions sont généralement associées aux subventions et aux dons à des organismes de bienfaisance enregistrés, qui peuvent être conditionnels à l'obligation d'affecter les fonds uniquement à certaines fins ou à certains programmes. On dit de ces fonds qu'ils sont « grevés d'affectations d'origine externe ». Lorsque l'organisme détient des fonds grevés d'une affectation externe imposant leur affectation à la seule entreprise sociale, l'organisme ne peut généralement pas les réaffecter unilatéralement, sauf si les conditions du don ou de la subvention permettent à l'organisme de le faire lorsque le programme auquel ils étaient affectés initialement est abandonné. Il est donc recommandé aux organismes d'inclure de telles conditions dans les contrats de donation.

Si l'organisme est un organisme de bienfaisance et qu'il détient des fonds grevés d'une affectation externe imposant leur affectation à un programme d'entreprise sociale qui va être abandonné, et si les conditions du don ne permettent pas à l'organisme de réaffecter les fonds sans consulter le donateur, il peut être nécessaire de faire une demande auprès de la Cour supérieure de justice de la province en vertu de la doctrine du *cyprès*. Selon cette doctrine, lorsqu'un don a été affecté à une fin de bienfaisance qu'il est impossible ou pratiquement impossible d'atteindre, le tribunal peut rendre une ordonnance autorisant l'organisme de bienfaisance à affecter les fonds à la fin la plus proche possible de la fin initialement prévue pour le don. Le don peut ainsi servir à d'autres programmes de l'organisme de bienfaisance ou être affecté à son fonctionnement général. Le processus pour obtenir une telle ordonnance est cependant long et coûteux. Le conseil doit s'assurer, dans la mesure du possible, que tous les contrats de dons et tous les contrats de financement qui imposent des restrictions à l'utilisation des fonds contiennent des dispositions prévoyant leur réaffectation dans l'éventualité où l'affectation à la fin prévue initialement n'est plus possible.

Lorsque l'entreprise sociale est exploitée dans le cadre d'une société qui sera liquidée, les fonds sont distribués aux termes des textes régissant cette société. Selon le statut fiscal de l'organisme fondateur, des restrictions précises s'appliquent à la distribution des actifs.

- Si l'organisme est un organisme de bienfaisance enregistré, tous les actifs doivent être distribués à des « donataires reconnus » en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, catégorie qui comprend les autres organismes de bienfaisance enregistrés, les associations canadiennes enregistrées de sport amateur et tous les ordres de gouvernement au Canada.
- Si l'organisme est un OSBL, aucun revenu ne peut être versé à ses membres, y compris à la liquidation. Les fonds qui correspondent au revenu de l'organisme ne peuvent donc être distribués aux membres.
- Si l'organisme est une entité hybride, la fraction de ses actifs qui peut être distribuée aux actionnaires est plafonnée, et le reste des actifs doit être distribué à des organismes de bienfaisance enregistrés ou à d'autres organismes admissibles.

Le conseil doit tenir compte de ces restrictions pour déterminer quels seront les bénéficiaires des fonds de l'organisme. Ces bénéficiaires peuvent être d'autres organismes ayant une vocation similaire et pouvant recevoir les fonds.

## 20. Que doit-on faire pour liquider l'entreprise sociale?

Si la société qui a exploité l'entreprise sociale est aussi liquidée, la loi applicable détermine le processus de liquidation et de dissolution de la société. La responsabilité ultime du conseil est de s'assurer que la société est liquidée et dissoute dans les règles. Le processus comprend généralement les étapes suivantes :

- a) les administrateurs approuvent la liquidation;
- b) les membres approuvent la liquidation;
- c) un avis informant les créanciers possibles de la liquidation est rendu public;
- d) la société s'acquitte de ses dettes et distribue les fonds qui restent, s'il en est (voir ci-dessus);
- e) la société produit ses dernières déclarations de renseignements ou déclarations fiscales.

## E. Conclusion

Les administrateurs d'organismes qui gèrent des entreprises sociales sont confrontés à un ensemble de problèmes particuliers. Ils doivent concilier des objectifs contradictoires d'exercice d'activités de nature commerciale et de progrès social. Ils doivent aussi concilier les priorités concurrentes d'une grande variété de parties prenantes. Comme le montre la présente publication, une planification rigoureuse et l'établissement d'objectifs clairs avant la création de l'entreprise sociale permettent de régler bon nombre de ces problèmes. Pour un organisme de bienfaisance ou un OSBL, l'entreprise sociale est un moyen de réduire sa dépendance à l'égard du financement externe et d'atteindre ses objectifs philanthropiques de façon viable.

# Pour de plus amples informations

## Publications de CPA Canada sur la gouvernance\*

(accessibles à [www.cpacanada.ca/gouvernance](http://www.cpacanada.ca/gouvernance))

## Collection « Organismes sans but lucratif »

### Collection « 20 Questions »

- 20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur la stratégie et la planification
- 20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur les risques
- 20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil
- 20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur les ressources humaines
- 20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur l'obligation fiduciaire

### Avis aux administrateurs

- La nouvelle loi sur les organisations sans but lucratif de l'Ontario : questions que les administrateurs devraient poser
- L'informatique en nuage : Questions que les administrateurs devraient poser
- Nouvelle *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* : questions que les administrateurs devraient poser
- Nouvelles dispositions relatives aux « particuliers non admissibles » — questions que les administrateurs d'organismes de bienfaisance enregistrés et d'associations canadiennes enregistrées de sport amateur devraient prendre en considération
- Nouvelles Normes comptables pour les organismes sans but lucratif : questions que les administrateurs devraient poser

- Nouvelles règles pour les dépenses liées aux activités de financement et aux programmes des organismes de bienfaisance : questions que les administrateurs devraient poser
- Préparation et réaction en cas de pandémie—questions que les administrateurs devraient poser
- Vigilance accrue du public à l'égard des organismes sans but lucratif : questions que les administrateurs devraient poser

### Autres publications

- Amélioration de l'information annuelle des organismes sans but lucratif
- Des comptables à bord : Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif
- Guide sur les états financiers des organismes sans but lucratif : Questions que les administrateurs devraient poser
- Indemnisation et assurance responsabilité des administrateurs d'organismes sans but lucratif

### Références supplémentaires

- Allinson, Gordon, et al., « Business support for social enterprises: Findings from a longitudinal study », Department for Business Innovation & Skills (2012), <http://dera.ioe.ac.uk>.
- Conway, Clifford, « Business planning training for social enterprise », *Social Enterprise Journal*, vol. 4, n° 1 (2008), p. 57-73.
- Cornforth, Chris, et Roger Spear, « The Governance of Hybrid Organizations », dans *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*, David Billis (éd.) (New York : Palgrave Macmillan, 2010), p. 70.
- Kelley, Thomas, « Law and choice of entity on the social enterprise frontier », *Tulane Law Review*, vol. 84 (2009), p. 337.
- Low, Chris, et Chris Chinnock, « Governance failure in social enterprise », *Education, Knowledge & Economy*, vol. 2 (2008), p. 203.
- Mason, Chris, « Choosing sides: Contrasting attitudes to governance issues in social firms in the UK », *Social Enterprise Journal*, vol. 6 (2010), p. 6.
- Murray, J. Haskell, et Edward I. Hwang, « Purpose with Profit: Governance, Enforcement, Capital-Raising and Capital-Locking in Low-Profit Limited Liability Companies », *University of Miami Law Review*, vol. 66 (2011).
- Raz, Keren G., « Toward an Improved Legal Form for Social Enterprise », *NYU Review of Law & Social Change*, vol. 36 (2012), p. 283.
- Russel, L., et D. Scott, *Social Enterprise in Practice*, Charities Aid Foundation, West Malling, 2007.

- Rykaszewski Samantha, Marie Ma et Yinzhi Shen, « Failure in Social Enterprises », (printemps 2013), article sur une recherche commandée par la revue *SEE Change Magazine* et réalisée par des étudiants au MBA de la Rotman School of Business de l'Université de Toronto.
- Seanor, Pam, et Julia Meaton, « Learning from failure, ambiguity and trust in social enterprise », *Social Enterprise Journal*, vol. 4, n° 1 (2008), p. 24-40.
- Smiddy, Linda, « Corporate creativity: The Vermont L3C & other developments in social entrepreneurship », *Vermont Law Review*, vol. 35 (2011), p. 3.
- Spear, Roger, Chris Cornforth et Mike Aiken, « The governance challenges of social enterprises: Evidence from a U.K. empirical study », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 80 (2009), p. 247.
- Yeoh, Peter, « Social Enterprise Governance », *Business Law Review*, 2012, p. 232.

## Au sujet de l'auteur

**Andrew Valentine** est sociétaire du groupe Organismes de bienfaisance et organismes sans but lucratif chez Miller Thomson S.E.N.C.R.L., s.r.l. à Toronto. Ce groupe prodigue des conseils à des organismes de bienfaisance et à des organismes sans but lucratif sur une gamme étendue de sujets, notamment les dons par anticipation, la constitution en personne morale et l'enregistrement, la gouvernance d'organismes sans but lucratif, la conformité aux exigences des autorités fiscales et l'audit.

M. Valentine est membre de l'exécutif de la section Œuvres de bienfaisance et organismes à but non lucratif de l'Association du Barreau de l'Ontario et membre de plusieurs autres associations professionnelles. Il rédige des articles et prononce des allocutions sur divers sujets liés aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif.











**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST  
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2  
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585  
[WWW.CPACANADA.CA](http://WWW.CPACANADA.CA)

ISBN-13: 978-1-55385-850-8



9 781553 858508

04001081