



Infrastructure
Canada

Vancity Community Foundation

BÂTIR DES COLLECTIVITÉS PLUS FORTES

LA PARTICIPATION DU SECTEUR SANS BUT LUCRATIF
DANS LA PLANIFICATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES



Rapport final

Janvier 2013

JUNIPER
CONSULTING 

Canada 

REMERCIEMENTS

L'équipe du projet désire remercier tous ceux et celles qui ont contribué à cette recherche, y compris les bénévoles et les employés dévoués des organismes sans but lucratif mentionnés dans le présent rapport.

Ce projet a bénéficié de la sagesse et des conseils de David LePage, d'Enterprising Non-Profits, qui a partagé son expertise dans le domaine de la participation du secteur sans but lucratif et des entreprises sociales, et nous a gracieusement ouvert la voie auprès des organismes de ce secteur.

L'équipe du projet¹

Vera LeFranc, gestionnaire de projet
Administratrice, Projets communautaires, Vancity Community Foundation

Joy Weismiller, chercheuse principale et auteure
Directrice, Juniper Consulting

Michele McBride, coauteure
M. McBride & Associates Management Consulting Inc.

Janvier 2013

*Photographie de la couverture : Multicultural Helping House Society Newcomer
Resource Centre à Vancouver, Colombie-Britannique*

Photographie : courtoisie de Tomas Avendano

MISE EN GARDE :

Cette étude a été préparée pour Infrastructure Canada et n'est diffusée qu'à des fins d'information. Les opinions et les conclusions exprimées dans la présente étude sont celles du consultant et ne représentent pas nécessairement les opinions du gouvernement du Canada.

Droit d'auteur :

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada (2013)

¹ Les chercheuses endossent pleinement la responsabilité à l'égard de toute erreur ou omission.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	iii
1. Introduction	1
1.1 <i>Qu'est-ce que le secteur « sans but lucratif »?</i>	1
1.2 <i>Rôle des organismes sans but lucratif dans le domaine des infrastructures publiques</i>	4
1.3 <i>Objectif et portée</i>	5
1.4 <i>Approche du projet</i>	6
2. Constatations	8
2.1 <i>Avantages de la participation du secteur sans but lucratif dans le domaine des infrastructures publiques</i>	8
2.2 <i>Obstacles</i>	15
2.3 <i>Catalyseurs</i>	25
3. Conclusion et opportunités	35

LISTE DES FIGURES

1.1 <i>Croissance cumulative du produit intérieur brut de 1997 à 2007</i>	3
2.1 <i>Panthéon des sports canadiens, à Calgary, Alberta</i>	11
2.2 <i>Christina Living Arts Centre, à Christina Lake, Colombie-Britannique</i>	13
2.3 <i>Bénéfice net à valeur réunie</i>	19
2.4 <i>Murale au sol, Christina Living Arts Centre, à Christina Lake, Colombie-Britannique</i>	24

LISTE DES ANNEXES

- Annexe A : Questions de l'entrevue
- Annexe B : Personnes interrogées et autres participants
- Annexe C : Bibliographie

RÉSUMÉ

Les organismes sans but lucratif ont joué un rôle vital dans l'édification des collectivités au Canada et ils continuent de contribuer de façon importante au développement des infrastructures publiques.

On trouve au Canada un vaste secteur sans but lucratif et bénévole dont l'expansion est constante. Les organismes sans but lucratif sont bien ancrés dans les collectivités qu'ils desservent et ils sont capables de mobiliser les efforts de bénévoles dévoués. Ces organismes ont une connaissance approfondie de leurs collectivités et entretiennent souvent des rapports étroits avec d'autres organismes de même nature, ainsi qu'avec les gouvernements, d'autres organismes du secteur public et le secteur privé.

Les gouvernements reconnaissent de plus en plus que les organismes sans but lucratif sont des partenaires souhaitables dans les investissements visant des projets d'infrastructure. Ces organismes contribuent au bien-être économique et social du pays. Ils apportent un complément aux services fournis par le secteur public, s'occupent des intérêts des collectivités et répondent aux besoins non visés par les marchés ou pour lesquels les marchés ne sont pas conçus. Le secteur sans but lucratif est particulièrement bien placé pour participer à la prestation de services, de même qu'à la planification et au financement des infrastructures.

Les gouvernements, le secteur privé et les collectivités peuvent tirer des avantages de la participation du secteur sans but lucratif dans le domaine des infrastructures publiques. Par exemple, les organismes sans but lucratif peuvent obtenir des ressources afin de répondre aux demandes croissantes visant à financer le développement des infrastructures gouvernementales. Le secteur privé peut tirer parti des partenariats avec les organismes sans but lucratif puisque ces partenariats peuvent générer des rendements sur les investissements et entraîner des impacts sur le plan social. Les collectivités sont avantagées par un accès accru à de nouvelles installations et à des infrastructures qui sont conçues en fonction des besoins des utilisateurs. Les projets d'infrastructure qui recourent à des pratiques d'approvisionnement public socialement responsables peuvent aider à accroître la capacité des collectivités et stimuler le développement socio-économique local, tout en réalisant un bénéfice net à valeur réunie (rendements financiers et sociaux sur les investissements).

Les obstacles à la participation du secteur sans but lucratif dans la planification et le développement des infrastructures incluent des problèmes administratifs, une capacité limitée à l'égard de la préparation de demandes et de la gestion des subventions, des problèmes relationnels, des défis sur le plan de la reddition de compte et de la mesure du rendement, ainsi que des préoccupations concernant le financement et le risque.

Ce rapport présente une série de possibilités permettant d'accroître la participation du secteur sans but lucratif dans le développement des infrastructures publiques, dont :

- la mobilisation des efforts d'organismes intermédiaires, de fiducies de développement et de fondations communautaires;
- le recours au potentiel du secteur canadien sans but lucratif, à sa vaste expérience et à ses pratiques de plus en plus stratégiques, afin d'orienter les décisions d'investissement dans les infrastructures publiques;

- le recours à l'aptitude démontrée du secteur sans but lucratif à mettre en place et à entretenir des actifs matériels et des aires communautaires;
- l'incitation au financement innovateur, les organismes sans but lucratif étant habiles à saisir les possibilités de tirer le maximum des relations existantes;
- les partenariats avec le secteur des affaires, qui souhaite de plus en plus générer des impacts sociaux tout en obtenant des rendements adéquats de ses investissements;
- la facilitation de l'accès à du financement durable provenant d'investisseurs afin d'encourager la participation;
- des mesures visant à favoriser un environnement fiscal et réglementaire qui appuie l'innovation en finance sociale et qui stimule la créativité ainsi que les initiatives communautaires en matière d'infrastructure.

Les rêves d'une collectivité concordent avec ses infrastructures matérielles grâce à l'ingéniosité des citoyens qui consacrent un nombre d'heures incalculable à des activités bénévoles ou rémunérées afin de transformer ces rêves en réalité. On observe de plus en plus de cas de réussite où les membres d'organismes sans but lucratif, s'appuyant sur des idées originales, ont transformé leurs visions en espaces où les gens se réunissent, travaillent, partagent, se divertissent, rendent service et aident les autres. Ces lieux de convivialité font la joie des citoyens qui en retirent un sentiment d'appartenance, de fierté et d'espoir, ce qui permet de bâtir des collectivités solides.

1.0 INTRODUCTION

« Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés puisse changer le monde, car c'est la seule façon ayant jamais permis d'y arriver. »

[Traduction]

– Margaret Mead

La force d'un pays réside dans celle de ses collectivités. Les organismes sans but lucratif du Canada ont une longue tradition d'aménagement des collectivités, surtout par l'entremise d'initiatives de développement local. Ces organismes se sont engagés plus récemment dans des activités de planification et de développement d'infrastructures afin d'accroître leur capacité d'édifier des collectivités saines et de promouvoir leur croissance sociale, culturelle et économique.

Comme l'a indiqué l'un des participants au présent projet, le secteur sans but lucratif est celui où une collectivité exprime ses rêves. À l'opposé, les infrastructures représentent la colonne vertébrale d'une collectivité². Comment les rêves d'une collectivité peuvent-ils s'arrimer à ses infrastructures matérielles? Qui tire avantage de ces efforts et comment sont-ils financés? Pourquoi les investisseurs des secteurs public et privé voudraient-ils s'associer à ces initiatives? Quels obstacles les organismes du secteur sans but lucratif ont-ils rencontrés lors de leur participation à la mise en place d'infrastructures publiques? Et, enfin, quels catalyseurs pourraient aider à surmonter ces obstacles?

Le présent projet vise à examiner la participation du secteur sans but lucratif à la planification et au développement des infrastructures publiques, dans le but de mieux comprendre la capacité des organismes sans but lucratif du pays à mobiliser et à tirer profit des ressources pour appuyer cet aspect de l'aménagement des collectivités.

1.1 Qu'est-ce que le secteur « sans but lucratif »?

On emploie souvent les expressions à but non lucratif, sans but lucratif, secteur tertiaire, société civile et organisme bénévole ou caritatif pour désigner les activités fondées sur le dévouement³. Ces expressions ont été entendues au cours de la recherche effectuée dans le cadre du projet et sont employées dans le présent rapport. « Organisme sans but lucratif » a été retenu pour désigner ces types de regroupements afin de simplifier le propos. Un organisme sans but lucratif est une entité juridique à laquelle il est interdit de remettre quelque revenu que ce soit à ses propriétaires ou à ses membres. Les revenus doivent être utilisés pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisme plutôt que pour verser des dividendes.

² Infrastructure Canada, *Qu'est-ce que l'infrastructure?*, <http://www.infrastructure.gc.ca/infra/index-fra.html>. Visité le 19 décembre 2012.

³ Peter C. Brinckerhoff, *Mission-Based Management: Leading Your Not-for-Profit in the 21st Century* (New Jersey, John Wiley and Sons Inc., 2009), 1. Brinckerhoff énonce qu'une entreprise fondée sur une mission s'applique à réaliser sa mission. Les entreprises d'affaires sont en quête de profits alors que les organismes sans but lucratif s'appliquent à leur mission.

Les organismes sans but lucratif sont constitués en vertu des lois fédérales ou provinciales applicables. Ces organismes incluent les organismes de charité⁴, les fondations communautaires, les églises et les associations d'églises, les clubs d'activités, les écoles, les instituts de recherche, les organismes de services bénévoles, les associations professionnelles, les musées et les associations sportives.

D'après un sondage réalisé en 2000, en termes de part de la population active, la main-d'œuvre travaillant dans des organismes sans but lucratif ou bénévoles au Canada était la deuxième en importance au monde⁵. En 2003, Statistique Canada a dénombré environ 161 000 organismes sans but lucratif ou bénévoles au Canada, œuvrant dans des domaines tels que la santé et les services sociaux, la religion, l'éducation, les loisirs, les arts et la culture, le logement et le développement économique⁶.

Les organismes sans but lucratif contribuent au bien-être économique et social des Canadiens. Le secteur sans but lucratif emploie près de 1,2 million de travailleurs⁷. Le produit intérieur brut (PIB) du secteur sans but lucratif de base atteignait 35,6 milliards de dollars en 2007, représentant 2,5 pour cent de l'ensemble de l'économie canadienne. Cette proportion grimpe à 7 pour cent lorsqu'on inclut les hôpitaux, les collèges et les universités, pour un total d'environ 100 milliards de dollars en 2007⁸.

La même étude de Statistique Canada précise que le PIB du secteur sans but lucratif de base⁹ a connu une croissance annuelle moyenne de 7,1 pour cent entre 1997 et 2007, soit un taux plus élevé que celui de l'économie en général (+5,8 pour cent), comme le montre la figure 1.1 ci-dessous. De plus, le niveau d'activité économique dans le secteur sans but lucratif de base a presque doublé durant cette période¹⁰.

⁴ Les sociétés sans but lucratif doivent demander le statut d'organisme de charité pour être exemptées d'impôts et émettre aux donateurs des reçus pour déductions d'impôt.

⁵ Michael Hall, Cathy Barr, M. Easwaramoorthy, Wojciech Sokolowski et Lester Salamon, *The Canadian Non-profit and Voluntary Sector in Comparative Perspective*, Imagine Canada, 2005.

⁶ Loleen Berdhal *et al.*, *Sommaire des résultats de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, 11 mars 2003, <http://www5.statcan.gc.ca/bsolc/olc-cel/olc-cel?catno=61-533-S&lang=fra>. Visité le 6 décembre 2012.

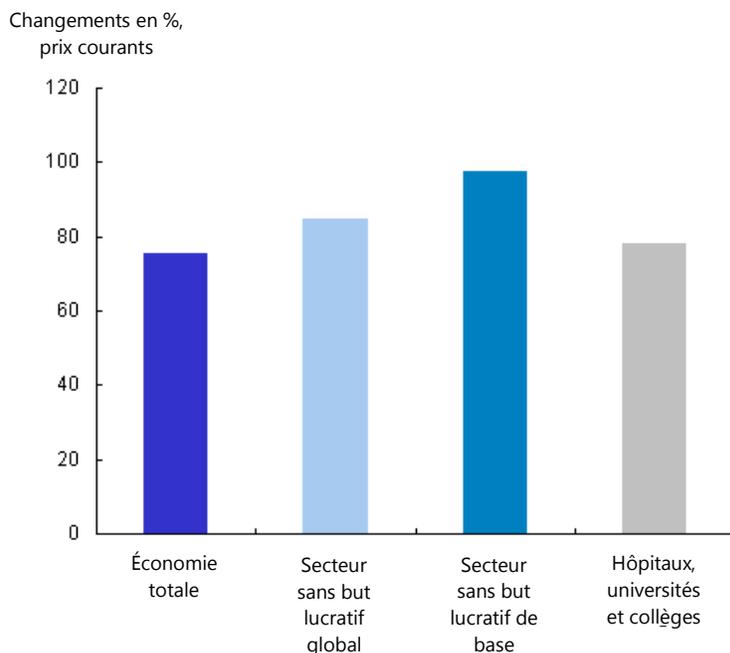
⁷ The Muttart Foundation, *Strengthening the Charitable Sector*, texte sous le sous-titre « Management Development & Leadership », http://www.muttart.org/strengthening_charitable_sector. Visité le 9 janvier 2013.

⁸ Statistique Canada, *Le secteur sans but lucratif au Canada du point de vue macroéconomique*, <http://www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/2009000/sect05-fra.htm>. Visité le 5 décembre 2012. Remarque : La portée de cette recherche exclut les hôpitaux, les collèges et les universités.

⁹ Le « secteur sans but lucratif de base » désigne les organismes sans but lucratif rendant service aux ménages et les organismes sans but lucratif classifiés comme relevant du secteur des entreprises. <http://www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/2009000/sect05-fra.htm>. Visité le 5 décembre 2012.

¹⁰ Statistique Canada, *Le secteur sans but lucratif au Canada du point de vue macroéconomique*.

Figure 1.1 – Croissance cumulative du produit intérieur brut de 1997 à 2007¹¹
(Statistique Canada)



En 2010, la plupart des Canadiens ont donné soit du temps, soit de l'argent à des organismes caritatifs ou sans but lucratif¹². La même année, près de 84 pour cent des Canadiens âgés d'au moins 15 ans ont effectué un don à un organisme caritatif ou sans but lucratif, pour un total de 10,6 milliards de dollars, et plus de 13,3 millions de personnes, soit 47 pour cent de la population, ont consacré du temps à des activités bénévoles par l'entremise d'un groupe ou d'un organisme¹³. Cela représente environ 2,1 milliards d'heures, soit l'équivalent de près de 1,1 million d'emplois à temps plein (d'après une semaine de travail de 40 heures, pendant 48 semaines)¹⁴.

Les organismes sans but lucratif canadiens recourent à des sources de financement diverses. On rapporte que 49 pour cent de l'ensemble des revenus des organismes sans but lucratif ou bénévoles proviennent des gouvernements (surtout provinciaux); ceux obtenus de sources non gouvernementales constituent 35 pour cent du total, alors que les dons représentent 13 pour cent¹⁵.

¹¹ Statistique Canada, *Le secteur sans but lucratif au Canada du point de vue macroéconomique*, Figure 2, Croissance cumulative du produit intérieur brut de 1997 à 2007.

¹² Statistique Canada, *Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation*. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/120321/dq120321a-fra.htm>. Visité le 6 décembre 2012.

¹³ Statistique Canada, *Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation*.

¹⁴ Statistique Canada, *Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation*.

¹⁵ Statistique Canada, *Résumé des résultats de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles* (ENONB), <http://www.statcan.gc.ca/pub/61-533-s/61-533-s2005001-fra.htm>. Visité le 30 janvier 2013.

1.2 Rôle des organismes sans but lucratif dans le domaine des infrastructures publiques

Les organismes sans but lucratif ont joué un rôle vital dans l'édification des collectivités au Canada. Ils apportent un complément aux services fournis par le secteur public, en répondant à des besoins précis des collectivités et en représentant les intérêts d'un ou de plusieurs groupes. Ils fournissent des services en vue de répondre aux besoins non visés par les marchés ou pour lesquels les marchés ne sont pas conçus¹⁶.

Bien que le secteur sans but lucratif participe depuis longtemps au développement des infrastructures dans des domaines tels que l'habitation, la santé et l'éducation, sa participation au développement d'infrastructures publiques a été moins fréquente. Les organismes sans but lucratif ont pourtant contribué de façon importante aux infrastructures publiques du Canada en tant que fournisseurs de transport adapté¹⁷, ainsi que par leur apport au développement d'infrastructures de sport et de loisir, et d'installations artistiques et culturelles. Ils ont également contribué avec succès à la mise en place de services Internet à haute vitesse et de solutions innovatrices en matière d'énergie dans des collectivités.

La qualité particulière de l'apport des organismes sans but lucratif dans le développement des infrastructures réside dans la solidité de leurs liens avec les collectivités qu'ils servent. Ils sont capables de tirer pleinement avantage de l'engagement de leurs bénévoles et connaissent très bien les défis auxquels leur collectivité est confrontée. Ces organismes entretiennent souvent de bons liens avec d'autres organismes sans but lucratif, les gouvernements, d'autres organisations du secteur public et le secteur privé, et ils sont en mesure de mobiliser des ressources en conséquence¹⁸.

La ténacité, la passion et l'engagement des dirigeants et des bénévoles communautaires ont été mentionnés de façon répétée par des experts consultés pendant cette recherche. Dans le cadre d'un projet d'infrastructure sur l'île du Cap-Breton, « un leadership s'est installé... un groupe principal de participants a mené [l'initiative] et plus la situation est devenue ardue, plus ils sont devenus résolu. Ce sont là nos forces et nos piliers. » [Traduction]

Entrevue avec un dirigeant du secteur sans but lucratif

Les gouvernements reconnaissent de plus en plus que les organismes sans but lucratif sont des partenaires souhaitables dans le cadre d'investissements pour des projets d'infrastructure. Le Fonds Chantiers Canada et le Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire du gouvernement du Canada, ainsi que le Fonds pour les immobilisations des communautés de la province de l'Ontario, sont des exemples de sources de financement du secteur public qui sont disponibles pour des partenariats formés avec des organismes sans but lucratif afin de mettre en place des infrastructures publiques. L'édifice désigné Multicultural Helping House de Vancouver, en Colombie-Britannique, qui est illustré sur la couverture du présent rapport, est le résultat d'une collaboration entre le secteur sans but lucratif et plusieurs ordres de gouvernement¹⁹.

¹⁶ Mark Goldenberg, *Social Innovation in Canada*, Canadian Policy Research Networks, 2004.

¹⁷ Le transport adapté est un mode alternatif de transport pour passagers qui recourt généralement à des minibus et n'est pas assujéti à des itinéraires ou à des horaires préétablis. <http://en.wikipedia.org/wiki/Paratransit>. Visité le 30 janvier 2013.

¹⁸ Mark Goldenberg, *Social Innovation in Canada*.

¹⁹ Le Multicultural Helping House Newcomers Resource Centre de Vancouver a fait l'objet d'éloges en raison de son architecture séduisante. La Multicultural Helping House Society (MHHS) est un organisme caritatif sans but lucratif enregistré qui se consacre aux besoins des nouveaux arrivants au Canada.

La recherche suggère que des progrès nettement plus considérables pourraient être accomplis dans l'atténuation de problèmes sociaux sérieux et complexes si le secteur sans but lucratif, les gouvernements, les entreprises et le public collaboraient à un programme commun afin d'entraîner un maximum de répercussions²⁰. Les investisseurs publics et ceux du secteur privé à but lucratif peuvent préciser, puis atteindre par l'entremise de partenariats, des objectifs sociaux pour le financement des infrastructures. On observe une tendance naturelle à la collaboration chez les intervenants du secteur social, et cette stratégie est de plus en plus employée par les organismes sans but lucratif afin de surmonter un manque de capacités. D'après les participants à la présente recherche, le secteur sans but lucratif semble ouvert à de tels partenariats et il est disposé à partager et à collaborer avec d'autres secteurs afin d'accomplir leurs missions sociales.

La participation à des projets d'infrastructure communautaire peut profiter aux investisseurs publics et aux organismes sans but lucratif. Elle peut solidifier les rapports entre les partenaires et contribuer à instaurer un climat de confiance afin de faciliter de futures initiatives de partenariat. Le gouvernement peut également, en travaillant avec le secteur sans but lucratif, convenir de vastes objectifs sociaux, puis les atteindre en recourant au financement des infrastructures.

1.3 Objectif et portée

Compte tenu de son engagement et de sa compréhension des besoins sociaux et culturels des quartiers et des collectivités, le secteur sans but lucratif est particulièrement bien placé pour participer à la fois à la prestation de services ainsi qu'à la planification et au financement des infrastructures. L'objectif du présent projet consiste à cerner des possibilités d'accroître la participation du secteur sans but lucratif à la planification, au financement et à la gestion des infrastructures communautaires. Les organismes sans but lucratif peuvent jouer plusieurs rôles distincts en tant que participants à la planification des infrastructures, au financement de la construction ou à la gestion des actifs.

Dans le présent rapport, on explore des partenariats créatifs et innovateurs entre les gouvernements et le secteur sans but lucratif dans le domaine des infrastructures, et on examine comment et pourquoi de telles initiatives conjointes ont vu le jour. La présente recherche a été motivée en partie par une volonté de mieux comprendre ces relations et les facteurs qui interviennent dans la réalisation de partenariats réussis.

La recherche porte sur un éventail de projets, et les domaines suivants étaient inclus dans la portée de la recherche : le transport en commun, l'énergie verte, l'eau, les eaux

L'édifice de 8 000 pieds carrés est le résultat d'une collaboration du secteur sans but lucratif et de plusieurs ordres de gouvernement. Les gouvernements fédéral et provincial, ainsi que l'administration municipale ont fourni 500 000 \$ chacun, et la MHHS a fourni 80 000 \$. Adapté de BC Housing, 2011, http://www.bchousing.org/Media/In_News/2011/01/31/1105091228-498?pageNumber=27. Visité le 30 octobre 2012.

²⁰ Matt Kramer et John Kania, *Collective Impact*, FSG, 2011, <http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/211/Default.aspx?srpush=true>. Visité le 10 décembre 2012.

usées, les infrastructures culturelles, les infrastructures destinées aux sports, la connectivité, les déchets solides, les routes et les infrastructures ferroviaires²¹.

La portée de la présente recherche comprend :

1. un examen des tendances dans la participation du secteur sans but lucratif au développement des infrastructures au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans d'autres pays;
2. une description des avantages de la participation du secteur sans but lucratif;
3. une évaluation des obstacles au succès des organismes sans but lucratif et des moyens par lesquels ils pourraient être surmontés afin d'accroître la participation;
4. l'identification des possibilités d'accroître la participation du secteur sans but lucratif dans la mise en place d'infrastructures communautaires.

Les infrastructures servant à la prestation de services spécialisés aux citoyens, comme les hôpitaux, les écoles et les établissements correctionnels, ainsi que le secteur du logement, sont exclus de la portée de la présente recherche.

1.4 Approche du projet

Des méthodes d'échantillonnage dirigé²² s'appuyant sur une approche en quatre phases ont guidé les activités suivantes :

1. Une *phase d'orientation du projet*, lors de laquelle des entrevues liées à la portée du projet ont été réalisées avec quatre personnes possédant une expertise et une expérience spécialisées dans le domaine de l'engagement du secteur sans but lucratif et de la planification des infrastructures. Ces personnes ressources ont aidé à identifier des sommités nationales et internationales ainsi que des articles de recherche, des sites Web et d'autres ressources relatives à l'engagement du secteur sans but lucratif.
2. Parallèlement à ces entrevues liées à la portée de la recherche, un *examen limitatif de la documentation* a permis de repérer les principales recherches, les études récentes, la documentation sur les politiques et les programmes relatifs à l'engagement du secteur sans but lucratif dans le domaine des infrastructures.
3. Les sources ci-dessus ont aidé à préciser la *phase de collecte des données*, laquelle a compris :
 - des entrevues clés avec neuf personnes issues de divers secteurs et ayant diverses perspectives, dont :²³

²¹ Bien qu'un éventail de projets ait au départ été jugé conforme à la portée de la recherche, les projets étudiés appartenaient finalement aux catégories suivantes : les infrastructures culturelles, les infrastructures sportives, l'énergie verte, les eaux usées et la connectivité.

²² Un échantillonnage dirigé est une forme d'échantillonnage non probabiliste où le choix des individus à inclure dans l'échantillon est fondé sur des critères tels que la connaissance spécialisée des enjeux visés par la recherche ou la capacité de participer à la recherche.

- des collectivités rurales et urbaines;
- des collectivités grandes et petites;
- plusieurs provinces et régions du Canada;
- des entreprises sociales²⁴ et des organismes de développement économique aux États-Unis, au Royaume-Uni et à l'échelle internationale;
- des bénéficiaires antérieurs d'investissements gouvernementaux en infrastructure;
- des petits organismes communautaires sans but lucratif ;
- des organismes sans but lucratif plus importants et de réputation internationale qui servent d'intermédiaires à d'autres organismes de moindre envergure.

Les entrevues ont eu lieu entre l'été 2012 et le début de 2013, soit en personne, par conférence téléphonique ou par vidéoconférence²⁵. Les questions de l'entrevue sont présentées à l'annexe A et la liste des personnes interrogées et des autres participants apparaît à l'annexe B.

- Des documents de référence ainsi que d'importants rapports de recherche supplémentaires relatifs à l'engagement du secteur sans but lucratif dans le domaine des infrastructures ont été recueillis entre-temps. La bibliographie se trouve à l'annexe C.

4. Les renseignements obtenus à partir de la documentation et des entrevues ont été résumés lors d'une *phase d'analyse et de production de rapport*.

Les sections qui suivent présentent les constatations en fonction des thèmes suivants :

- les avantages de la participation du secteur sans but lucratif dans le domaine des infrastructures publiques;
- les obstacles rencontrés par le secteur sans but lucratif dans sa quête d'une participation accrue;
- les catalyseurs de la participation du secteur sans but lucratif.

²³ Un échantillonnage dirigé a été utilisé afin de garantir que des entrevues aient lieu auprès de personnes aux États-Unis et au Royaume-Uni ainsi que dans diverses régions du Canada. Ces perspectives sont mentionnées dans le rapport de même que des expériences vécues dans d'autres pays (et partagées comme exemples par les personnes interrogées), y compris l'Union européenne.

²⁴ Une entreprise sociale est une entreprise qui produit ou vend directement des biens ou des services afin d'en tirer des revenus et d'atteindre des objectifs sociaux ou environnementaux, ou de contribuer à ceux-ci, tel qu'adapté d'Enterprising Non-Profits, *The Canadian Social Enterprise Guide*, 2^e éd., août 2010, 7.

²⁵ Bien que des efforts aient été déployés pour vérifier les renseignements obtenus lors des entrevues, il n'a pas toujours été possible de confirmer chaque fait raconté et chaque exemple fourni par les participants.

2.0 CONSTATATIONS

2.1 Avantages de la participation du secteur sans but lucratif dans le domaine des infrastructures publiques

2.1.1 Avantages pour les gouvernements

Les avantages pour les gouvernements peuvent être de nature aussi bien financière que sociale et comportent souvent les deux aspects. Bien qu'on sollicite de plus en plus tous les ordres de gouvernement pour qu'ils consacrent du financement à l'amélioration des infrastructures publiques, la capacité à répondre à cette demande est limitée. Tel qu'il est indiqué à la section 1.2, les organismes sans but lucratif peuvent tirer le maximum des ressources afin d'aider à combler ce fossé, souvent grâce au recours à un financement innovateur.

Les institutions financières de développement communautaire (*Community Development Financial Institutions – CDFI*) sans but lucratif, par exemple, ont été en mesure de susciter une participation importante du secteur privé. Depuis son lancement en 1994, le fonds des CDFI, qui relève du département du Trésor des États-Unis, a octroyé plus de 1,7 milliard de dollars aux CDFI et accordé 33 milliards de dollars en crédits d'impôts pour nouveaux marchés²⁶.

Les gouvernements peuvent aussi tirer des avantages en transférant le risque au secteur privé grâce aux obligations à impact social. Les organismes sans but lucratif recourent aux obligations à impact social (des outils dits « *pay for success* ») pour réunir des capitaux privés fondés sur un contrat avec le gouvernement²⁷. L'organisme sans but lucratif s'engage à obtenir des résultats sociaux qui entraîneront des économies futures pour le gouvernement, par exemple une réduction du taux de décrochage scolaire dans une collectivité à faible revenu. Si l'organisme réussit, ces résultats amélioreront la situation, et les économies réalisées, ainsi qu'un taux d'intérêt arrimé au bilan social, constitueront le rendement des investisseurs. Si l'initiative est un échec, le gouvernement ne doit rien aux investisseurs²⁸.

Institutions financières de développement communautaire (CDFI)

Les CDFI sont des institutions financières spécialisées dont l'objectif principal consiste à appuyer le développement au sein de collectivités et de marchés ciblés qui sont mal servis par les institutions financières traditionnelles. Les CDFI peuvent être des banques à charte, des coopératives de crédit ou des organismes sans but lucratif. Les CDFI offrent un éventail unique de produits et de services financiers à des marchés économiquement désavantagés, tels que du financement hypothécaire pour des promoteurs sans but lucratif ainsi que des conditions souples relatives aux garanties et au capital de risque pour des installations communautaires.

Adapté de
www.clearlyso.com/glossary.jsf, cité dans socialfinance.ca/knowledge-centre/glossary/term/community_development_finance_institution_cdfi et Mercy Housing, Mercy Loan Fund,
www.mercyhousing.org/page.aspx?pid=1005. Visité le 8 décembre 2012.

²⁶ US Department of the Treasury, *The CDFI Fund: Empowering Underserved Communities*, http://www.cdfifund.gov/docs/factsheets/CDFI_Brochure.pdf. Visité le 30 janvier 2013.

²⁷ Les investisseurs privés qui achètent des obligations à impact social sont généralement motivés à investir dans une cause sociale précise.

²⁸ The Canadian CED Network, *Social Impact Bonds. What?*, <http://ccednet-rcdec.ca/fr/node/10591>. Visité le 7 novembre 2012 et adapté.

Lorsque les gouvernements cherchent à resserrer les budgets affectés aux infrastructures, les organismes sans but lucratif sont parfois enclins à accepter un rôle de gestion et/ou de propriété de terrains ou d'édifices conformes à leur mission. L'actif permet généralement de générer un profit pouvant être réinvesti dans des activités avantageuses pour la collectivité. Localcity, un organisme caritatif au Royaume-Uni, facilite de tels transferts d'actifs communautaires²⁹. Le transfert a lieu le plus souvent à partir d'administrations locales (ou d'autres organismes publics) vers des groupes du secteur communautaire ou bénévole, des entreprises communautaires et des entreprises sociales par l'entremise d'un bail à long terme³⁰.

2.1.2 Avantages pour le secteur privé

Le secteur privé à but lucratif peut tirer avantage de sa participation grâce aux rendements des investissements et à l'impact social. Dans une enquête auprès des principaux investisseurs motivés par l'impact social, J.P. Morgan³¹ a constaté que les attentes en matière de rendements variaient énormément, certains investisseurs s'attendant à des rendements supérieurs à ceux des investissements traditionnels, alors que d'autres prévoient remplacer les rendements financiers par des rendements sociaux.

D'après un rapport préparé en 2010 par le Groupe d'étude canadien sur la finance sociale, l'investissement à impact social est un marché en croissance rapide à l'échelle mondiale. On estime que l'investissement à impact social au Canada pourrait atteindre 30 G\$, ou 1 pour cent de tous les actifs canadiens sous gestion³². Le rapport énonce ensuite que les occasions de promouvoir les investissements à impact social seront importantes surtout parce que les ressources gouvernementales sont de plus en plus restreintes. Les décideurs politiques au Canada et ailleurs dans le monde explorent de nouvelles méthodes de prestation de services et de nouveaux moyens de maximiser les fonds du secteur privé afin d'appuyer les initiatives du secteur public et du secteur social³³.

Évaluation de l'impact

La reconnaissance croissante du fait que les entreprises (à but lucratif et sans but lucratif) peuvent engendrer des avantages (des impacts) à la fois économiques et sociaux pour les collectivités et la société en général a suscité le besoin de mesurer ou d'évaluer l'impact sur les citoyens. L'évaluation de l'impact est le processus qui consiste à identifier les conséquences futures d'une initiative en cours ou proposée – l'« impact » étant la différence entre ce qui arriverait avec l'initiative et ce qui arriverait sans elle.

Adapté d'International Association for Impact Assessment, *What is Impact Assessment?*, 1, http://www.iaia.org/publicdocuments/special-publications/What%20is%20IA_web.pdf, octobre 2009, 1.

²⁹ Localcity, *What are community assets?*, <http://localcity.org.uk/assets/what-are-community-assets/>. Visité le 12 décembre 2012.

³⁰ La durée est souvent de 25 ans ou plus.

³¹ JP Morgan Chase & Co., The Rockefeller Foundations et Global Impact Investing Network, Inc., *Impact Investments: An emerging asset class*, J.P. Morgan Global Research, 2010.

³² Groupe d'étude canadien sur la finance sociale, http://socialfinance.ca/uploads/documents/SummaryReport_MobilizingPrivateCapitalforPublicGood_30Nov10.pdf. Visité le 14 novembre 2012.

³³ Mars Centre for Impact Investing, *About the Centre*, <http://impactinvesting.marsdd.com/about-the-centre/>. Visité le 9 décembre 2012.

2.1.3 Avantages pour les collectivités

En raison des liens étroits qu'ont les organismes sans but lucratif avec leurs collectivités, les membres des collectivités peuvent tirer avantage de la participation du secteur sans but lucratif dans le domaine des infrastructures de plusieurs façons. Ces avantages peuvent comprendre l'accès à des aires communautaires, des infrastructures conçues en fonction des besoins des utilisateurs et une capacité globale accrue au sein des collectivités.

Nouveaux actifs communautaires

La présence des organismes sans but lucratif dans le domaine des infrastructures publiques est le plus souvent manifeste dans les actifs matériels où ces organismes s'acquittent de leur mission. Il s'agit souvent d'installations sportives et récréatives, d'installations artistiques et culturelles, et de lieux de rassemblement communautaire qui offrent des occasions d'engagement civique. Ces actifs n'auraient probablement pas été aménagés sans l'apport des organismes sans but lucratif.

Le Panthéon des sports canadiens (le « Panthéon ») est un organisme sans but lucratif dont la mission consiste à promouvoir l'importance des sports dans la culture, les familles et les collectivités canadiennes en partageant les récits captivants des exploits exceptionnels dans l'histoire des sports au Canada³⁴. Le Panthéon accueille chaque année une cérémonie nationale qui célèbre les accomplissements des athlètes et des bâtisseurs. Il a intronisé jusqu'à maintenant 529 membres représentant 60 sports d'été et d'hiver. L'édifice a été construit grâce à des investissements gouvernementaux en infrastructure et est situé à proximité d'autres installations sans but lucratif qui sont des héritages d'événements sportifs internationaux passés, de même qu'à proximité d'installations modernes, au parc Olympique Canada à Calgary³⁵.

³⁴ Panthéon des sports canadiens, *Mission et vision*, http://www.sportshall.ca/fr/about-us_fr/our-mission_fr/. Visité le 30 octobre 2012.

³⁵ D'après une entrevue avec un informateur clé et <http://www.sportshall.ca>. Visité le 27 octobre 2012 et adapté.

Figure 2.1 – Panthéon des sports canadiens, à Calgary, Alberta



Photographie : courtoisie du Panthéon des sports canadiens

Le **Panthéon des sports canadiens** à Calgary, Alberta, qui a reçu une contribution financière du gouvernement du Canada, rend hommage aux athlètes canadiens et met en lumière les accomplissements exceptionnels des Canadiens dans le monde du sport. Ouvert le 1^{er} juillet 2011, l'édifice de 40 000 pieds carrés offre une expérience sans pareille aux visiteurs, qu'il s'agisse de résidents de Calgary, de Canadiens provenant des quatre coins du pays ou de visiteurs de partout au monde.

Adapté de <http://www.sportshall.ca/visit/our-new-home/>. Visité le 27 octobre 2012.

La Campbellford/Seymour Community Foundation (C/SCF), en Ontario, est un autre exemple de réussite où l'on a fait appel à l'administration locale et aux contributions des citoyens. En 2000, des résidants de la municipalité de Trent Hills ont consacré le produit de la vente de leur installation hydroélectrique publique vieille de 100 ans à la C/SCF. Cela a été accompli en partie afin de garantir que cette somme d'argent serve à perpétuité au bien-être de l'ensemble de la collectivité. Pour paraphraser l'une des personnes interrogées, les citoyens voulaient être en mesure d'obtenir un effet multiplicateur en s'appuyant sur d'autres sources de financement ou d'investir dans des choses qui font qu'une collectivité en est véritablement une³⁶. Grâce à la fondation, la collectivité s'est enrichie d'un parc, d'un théâtre et d'un centre communautaire de bien-être.

Le Christina Living Arts Centre (le « Centre ») à Christina Lake, en Colombie-Britannique, abrite une galerie d'art, un bistro, la Chambre de commerce de Christina Lake, la Christina Lake Arts & Artisans Society, une salle multifonctionnelle et le centre d'accueil des touristes administré par la Christina Lake Tourism Society. La galerie d'art est une entreprise sociale au personnel entièrement bénévole. Le Centre, qui a été construit conformément aux normes LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*), possède des caractéristiques innovatrices et à la fine pointe, telles que le chauffage géothermique intégré au plancher. Le Solar Aquatics System³⁷ adjacent traite les eaux usées qui proviennent du Centre. La participation de plusieurs entités sans but lucratif a été déterminante dans la création d'un emplacement qui a mobilisé les citoyens, attiré les visiteurs et stimulé l'économie dans cette collectivité isolée de la région frontalière du Kootenay³⁸.

³⁶ D'après une entrevue avec un informateur clé.

³⁷ Le Solar Aquatics System est un système biologique de traitement des eaux usées qui traite celles provenant du Centre.

³⁸ D'après des entrevues avec des informateurs clés.

Figure 2.2 – Christina Living Arts Centre, à Christina Lake, Colombie-Britannique



Photographie : courtoisie de Bob Dupee, Christina Living Arts Centre

Infrastructure conçue en fonction des besoins des usagers

Les organismes sans but lucratif sont composés de personnes motivées par une mission commune. Ces organismes connaissent leurs membres et comprennent les besoins des collectivités et des utilisateurs. Les infrastructures qui sont conçues par et pour les utilisateurs ont tendance à être bien utilisées. Selon l'une des personnes interrogées, les installations sans but lucratif devraient être orientées vers les gens, viser la collectivité et être culturellement appropriées. Des utilisateurs satisfaits développent un sentiment d'appartenance, ce qui permet de renforcer les collectivités.

Un exemple d'installation construite par un organisme sans but lucratif afin de satisfaire les besoins de ses utilisateurs est le site d'hébergement à court terme pour l'Immigrant Services Society of BC. Cette société fournit une aide aux immigrants et aux réfugiés parrainés par le gouvernement. Pendant la phase de planification, il a été décidé qu'il était judicieux de construire des structures modulaires adaptables pour loger les utilisateurs. Les murs sont donc mobiles, ce qui permet d'aménager les pièces conformément aux besoins des familles et des occupants individuels³⁹.

La participation durant la phase de planification, combinée à un engagement visant à solliciter des apports significatifs et à concrétiser le tout dans une installation personnalisée et adaptable, augmente la probabilité que les projets mis en œuvre soient

³⁹ D'après une entrevue avec un informateur clé.

une réussite, ce qui permet à la fois d'atteindre les objectifs des investisseurs et de répondre aux besoins des utilisateurs.

Kings Para-Transit (KPT) est un organisme sans but lucratif de Kentville, en Nouvelle-Écosse, qui fournit une infrastructure conçue en fonction des utilisateurs. Le parc de véhicules de KPT offre aux personnes à mobilité réduite, aux aînés et à d'autres résidents du comté de Kings un service de transport d'un lieu précis à un autre⁴⁰. Les services de transport en commun de KPT, qui ont bénéficié du Fonds pour le transport en commun d'Infrastructure Canada ainsi que de dons, permettent aux résidents de se rendre au travail et à des rendez-vous personnels⁴¹.

Capacité accrue des collectivités

Un potentiel de développement socio-économique local important est manifeste lorsque des organismes sans but lucratif participent tôt à la planification des infrastructures communautaires.

Enterprising Non-Profits, un organisme sans but lucratif de Vancouver, suggère que le secteur sans but lucratif participe tôt aux phases de planification et de construction des projets d'infrastructure pour aider à en maximiser les impacts. De cette façon, les retombées sociales souhaitées (p. ex. formation axée sur les compétences) peuvent être intégrées en termes de participation, tel qu'au moyen d'ententes sur les avantages pour la collectivité. Ces ententes ajoutent une valeur sociale ou communautaire aux décisions d'achat, tout comme le prix, la qualité et les considérations environnementales.

Par exemple, le personnel d'un organisme sans but lucratif peut avoir eu auparavant des rapports avec des membres potentiels d'une équipe de travailleurs de la construction et peut connaître les besoins particuliers des travailleurs. Si l'organisme sans but lucratif devient un participant à la construction d'une infrastructure matérielle, il pourrait favoriser au maximum les emplois dans la construction pour des travailleurs sous-utilisés par l'entremise d'une entente sur les avantages pour la collectivité. Ceci peut en retour accroître les compétences de ces travailleurs sur le marché. Si l'on pousse l'exemple plus loin, la cafétéria de l'édifice nouvellement construit pourrait embaucher des résidents locaux ayant eu des difficultés à trouver du travail, et pouvant avoir reçu une formation de la part d'organismes sans but lucratif locaux, qui contribuent alors à la préparation de

« Les ententes sur les avantages pour la collectivité ajoutent une valeur sociale ou communautaire aux décisions d'achat, tout comme le prix, la qualité et les considérations environnementales. »

Les achats à impact social : étendre délibérément les répercussions

« Une partie de la motivation au changement réside dans la compréhension que chaque achat entraîne des répercussions économiques, environnementales et sociales, qu'elles soient délibérées ou non... Si nous tirons délibérément le maximum d'avantages de ces répercussions, celles-ci cesseront d'être incidentes pour devenir dirigées. Dans ce nouveau paradigme, le défi consiste à savoir comment modifier les politiques et les pratiques d'achat existantes pour créer des répercussions désormais délibérées. » [Traduction]

Adapté d'Enterprising Non-Profits Program,
<http://www.enterprisingnonprofits.ca/blog-calendar/blog/sip>

⁴⁰ Kings Para-Transit, *About Us*, <http://www.kingsparatransit.ca/about.html>. Visité le 30 janvier 2013.

⁴¹ Infrastructure Canada, *Kings Para-Transit annonce de nouveaux minibus accessibles afin de satisfaire aux besoins des résidents du comté de Kings*, <http://www.infrastructure.gc.ca/media/news-nouvelles/2007/20071005kentville-fra.html>. Visité le 30 janvier 2013.

candidats valables pour un emploi durable. Les décisions de construire un édifice et d'embaucher certains travailleurs pour sa construction, puis pour le fonctionnement de la cafétéria sont ainsi des décisions dirigées et stratégiques. Les avantages d'une initiative dans le domaine des infrastructures peuvent être directs et intentionnels.

Les organisateurs des Jeux olympiques d'hiver de 2010 ont recouru, dans leur stratégie d'achat, à des ententes sur les avantages pour la collectivité. Il a été demandé aux entreprises potentielles d'expliquer comment un contrat entraînerait des retombées supplémentaires pour la collectivité. Ces ententes ont également été utilisées dans des villes américaines comme Los Angeles, qui a eu recours à des ententes sur les avantages pour la collectivité dans un contrat avec le Staples Center (au centre-ville de Los Angeles) afin de garantir des emplois locaux, des achats locaux et des services communautaires continus⁴².

Quant au Christina Living Arts Centre, à Christina Lake, les bénévoles de la galerie d'art, qui est une entreprise sociale, y ont acquis des connaissances et des compétences, et les artistes ont eu accès à de nouvelles opportunités économiques. Des œuvres d'une valeur de plus de 35 000 \$ ont été vendues par la galerie lors de sa première année d'activité, et les profits ont été affectés aux coûts d'exploitation.

L'une des personnes interrogées a donné un exemple d'accroissement de la capacité communautaire grâce au développement des infrastructures. Il s'agit de la pratique consistant à accorder des contrats à des coopératives sociales à la condition que le contrat entraîne un impact social précis. L'exemple fourni a été celui de *Solidarietà e Lavoro*, une coopérative sociale italienne qui vise la promotion et l'intégration professionnelle de personnes considérées comme des membres vulnérables de la société⁴³. Certaines de ces personnes sont maintenant à l'emploi du musée maritime et de l'aquarium de Gênes, une propriété municipale, dans les divers services offerts, dont l'alimentation. L'impact recherché repose sur la notion que les membres d'une collectivité seront moins sujets à des problèmes sociaux et de santé s'ils ont un emploi⁴⁴. Ces citoyens se trouvent un emploi dans un établissement qui constitue une infrastructure municipale. Il s'agit donc essentiellement de s'appuyer sur des actifs communautaires pour en tirer le maximum d'avantages et de créer ainsi une valeur sociale ajoutée.

2.2 Obstacles

Les infrastructures publiques sont considérées comme étant un facteur clé de la réussite du Canada comme pays⁴⁵. Plusieurs facteurs sont déterminants pour décider si des organismes sans but lucratif vont participer ou non à la planification, au financement et à la gestion d'infrastructures communautaires. Ce sont, entre autres, les questions

⁴² Enterprising Non-Profits, *Social Impact Purchasing*, "Intentionally Leveraging the Ripples", 3, <http://www.enterprisingnonprofits.ca/blog-calendar/blog/social-impact-purchasing-managing-ripples-%E2%80%A6>. Visité le 15 août 2012.

⁴³ D'après une entrevue avec un informateur clé. Voir *Solidarietà e Lavoro*, [www.solidarietaelavoro.it](http://www.galatumuseodelmare.it/cms/chi_siamo-204.html), et http://www.galatumuseodelmare.it/cms/chi_siamo-204.html. Visité le 25 août 2012.

⁴⁴ Il est entendu qu'en plus de l'emploi, d'autres facteurs peuvent jouer un rôle dans la détermination des problèmes de santé et des problèmes sociaux que des citoyens éprouvent.

⁴⁵ Infrastructure Canada, *Bâtir pour la prospérité : Les infrastructures publiques au Canada*, 1, <http://www.infrastructure.gc.ca/plan/bpp-pbp/booklet-livret/index-fra.html>. Visité le 19 août 2012.

administratives, techniques et relationnelles, la capacité de préparer des demandes de subventions, les défis concernant la reddition de comptes et la mesure du rendement, de même que les défis relatifs au financement et au risque.

2.2.1 Problèmes administratifs généraux

Pour de nombreux organismes sans but lucratif de petite et de moyenne envergure, la gestion n'est pas un souci dominant. Quelques-unes des personnes interrogées ont remarqué que la plupart des subventions ne prévoient pas la rémunération d'un coordonnateur de projet. Les organismes sans but lucratif dépendent donc souvent d'un bénévole pour s'acquitter des tâches administratives, même si ce genre de supervision n'est pas son domaine d'expertise. Si les organismes sans but lucratif sont incapables de rendre adéquatement des comptes aux bailleurs de fonds en raison d'un manque de capacité, les relations futures avec ceux-ci pourraient être compromises, ce qui peut constituer un obstacle à la participation.

Lorsqu'il s'agit de rendre des comptes aux membres et aux supporteurs, les organismes sans but lucratif se concentrent habituellement sur leur mission sociale. Une personne interrogée a indiqué que les organismes sans but lucratif, qui manquent souvent de ressources, ne sont pas récompensés lorsqu'ils investissent dans la mise en place de systèmes de gestion financière robustes. Les dirigeants s'exposent à des critiques lorsqu'ils affectent des ressources déjà insuffisantes à des tâches administratives.

Une autre personne interrogée considérait que des exigences redondantes en matière de comptabilité et de production de rapports constituaient un obstacle à la participation du secteur sans but lucratif. Il a été demandé à cette personne de déposer des rapports comptables en plusieurs exemplaires à de nombreux ordres de gouvernement pour accompagner des demandes de paiement liées à un projet d'infrastructure. Ces procédures répétées ont entraîné des retards dans la réception des paiements.

2.2.2 Capacité à préparer des demandes et à gérer des subventions

Les petits organismes sans but lucratif disposent rarement des fonds nécessaires pour embaucher des rédacteurs professionnels de demandes de subvention afin d'obtenir du financement pour une infrastructure, et la capacité est souvent restreinte, en termes de personnel et de temps des bénévoles⁴⁶, pour remplir les formulaires de demande qui sont souvent longs et exigeants.

Même les organismes sans but lucratif d'une envergure suffisante pour embaucher des professionnels constatent que la gestion des subventions empiète sur leurs autres tâches. Ceci peut mener à un environnement dans lequel la responsabilité dominante des directeurs exécutifs consiste à gérer les demandes des bailleurs de fonds et les

⁴⁶ Plusieurs personnes interrogées ont commenté à propos de l'engagement en termes de temps personnel consacré par les dirigeants du secteur sans but lucratif, auxquels on demande de participer à des initiatives de planification en collaboration, par exemple, avec des dirigeants régionaux. Ce problème a été l'objet d'une recherche qui a permis de conclure que les organismes sans but lucratif en Ontario ont fourni en moyenne, en 2004, des services valant 1,14 \$ pour chaque dollar reçu par le biais de subventions gouvernementales. Les coûts administratifs et de gestion étaient fréquemment exclus des contrats de service du gouvernement. Source : Lynn Eakin and Associates pour l'institut Wellesley, *Executive Summary: We Can't Afford to Do Business This Way: A Study of the Administrative Burden Resulting From Funder Accountability and Compliance Practices*, 27 août 2007, 2-3.

nombreuses contraintes que ceux-ci imposent à l'organisme pour que le personnel puisse réellement s'appliquer à répondre aux besoins de la collectivité⁴⁷.

Les obstacles mentionnés par les personnes interrogées se rapportaient aux processus de demande de subvention et de demande de proposition (DDP); ces obstacles sont exposés ci-dessous et reprennent les termes employés par les participants à la recherche :

- *Les formulaires de demande sont compliqués et intimidants* pour les demandeurs potentiels.
- *Le processus de demande n'est pas convivial et la quantité de paperasse est « astronomique ».*
- *Il n'y a pas suffisamment de souplesse* dans le processus de demande de subvention, qui recourt souvent à un « modèle d'intrants et d'extrants » plutôt qu'à une approche « axée sur les résultats ».
- *Les délais pour les demandes sont souvent trop brefs*⁴⁸.
- *Les demandes de proposition tendent à s'appliquer à des quantités considérables* et les organismes de petite et de moyenne envergure n'ont pas la capacité de s'y conformer, à moins que ces quantités puissent être réparties entre plusieurs demandeurs.
- *Il existe une perception d'un manque de transparence* dans le processus de sélection ainsi que de la frustration concernant le temps qu'il faut attendre avant de recevoir des réponses aux demandes de renseignements et aux demandes de subvention.

Plusieurs personnes interrogées ont indiqué que des modifications au processus de financement par subvention inciteraient les organismes sans but lucratif à participer davantage. Les exemples comprenaient la simplification du processus de demande lorsque c'était possible; veiller à ce que les décisions soient prises aussi près que possible du lieu du projet d'infrastructure; et veiller à ce que les partenaires locaux soient présents lorsque les décisions sont prises.

Un autre obstacle mentionné par les personnes interrogées est que les périodes de financement par subvention sont généralement brèves. Les organismes sans but lucratif sont réticents à s'engager dans des projets d'infrastructure onéreux lorsqu'il n'y a aucune perspective de financement durable. L'un des participants a déclaré qu'au lieu de s'appliquer à obtenir du financement d'infrastructure à long terme, les organismes sans but lucratif sont souvent très axés sur les programmes, au détriment de leur propre ensemble d'actifs matériels et d'infrastructures.

2.2.3 Problèmes techniques

Des problèmes techniques peuvent aussi constituer un obstacle à la participation du secteur sans but lucratif. Souvent, les organismes sans but lucratif ne peuvent pas se payer la dernière technologie, ce qui diminue leur capacité à s'engager dans des projets de nature technique. Cette situation peut également contribuer à minimiser l'efficacité, ce qui peut rendre les organismes sans but lucratif moins attrayants comme partenaires

⁴⁷ Lynn Eakin and Associates, pour l'institut Wellesley, 42.

⁴⁸ L'appui des Premières Nations peut faire partie, par exemple, des critères d'une demande de financement. Les organismes des Premières Nations doivent composer avec leurs propres processus gouvernementaux, ce qui peut entraîner des problèmes au niveau des délais.

pour des coentreprises. Certaines des personnes interrogées estiment que les outils technologiques constituent un domaine où d'autres secteurs pourraient appuyer davantage les organismes sans but lucratif.

Deux participants ont indiqué que le jargon des affaires constituait un obstacle technique. Le secteur sans but lucratif n'emploie pas nécessairement le même langage que les secteurs gouvernemental ou bancaire. Les banques parleront par exemple d'un « plan d'affaires » alors que l'intervenant communautaire parlera plutôt d'un « plaidoyer en faveur d'un appui ». D'après l'un des participants, partager un même vocabulaire n'est pas une question d'amélioration des compétences, mais de partage d'un même terrain. Ce participant a également convenu qu'un soutien éducatif à l'intention des organismes sans but lucratif serait utile.

« ... partager un même vocabulaire n'est pas une question d'amélioration des compétences, mais de partage d'un même terrain. »

2.2.4 Problèmes relationnels

Les problèmes relationnels peuvent également compter au nombre des facteurs qui déterminent si un organisme sans but lucratif participe ou non à la planification et au développement des infrastructures. Certaines des personnes interrogées considèrent que la concurrence au sein du secteur sans but lucratif constitue un obstacle interne à la participation. Bien que la concurrence à l'égard de ressources limitées ne soit pas exclusive au secteur sans but lucratif, celui-ci tend à être sous-financé, ce qui signifie que les organismes sans but lucratif rivalisent pour l'obtention de ressources rares. D'après un exemple fourni par l'un des participants, lorsqu'un groupe a reçu du financement pour construire une installation communautaire, certains membres de la collectivité se sont montrés préoccupés par les conséquences qu'auraient les aires supplémentaires disponibles sur la capacité des autres fournisseurs d'installations de louer leurs propres superficies, d'où la possibilité d'une réduction de leurs revenus.

Ce problème peut être amplifié lorsque de petites collectivités sont proches sur le plan géographique, mais distinctes par leurs caractéristiques et leurs priorités locales. Des programmes de subventions gouvernementales fondés sur la concurrence peuvent engendrer des tensions entre les organismes alors que leur succès dépend d'une ambiance harmonieuse à l'échelle régionale au sein de leur secteur.

Un autre obstacle relationnel mentionné par un participant réside dans les relations de pouvoir inhérentes aux collaborations entre les secteurs (celui des affaires, le gouvernement et le secteur sans but lucratif). D'après l'un des participants, les organismes sans but lucratif sont souvent traités comme des partenaires négligeables et il leur faut consacrer des ressources et du temps précieux afin de prouver leur sérieux. Un commentaire semblable a été formulé à propos de la « relation obséquieuse » qui s'installe parfois entre les organismes sans but lucratif et leurs bailleurs de fonds, dictée par le souci de « ne pas mordre la main qui vous nourrit. »

2.2.5 Défis concernant la reddition de compte et la mesure du rendement

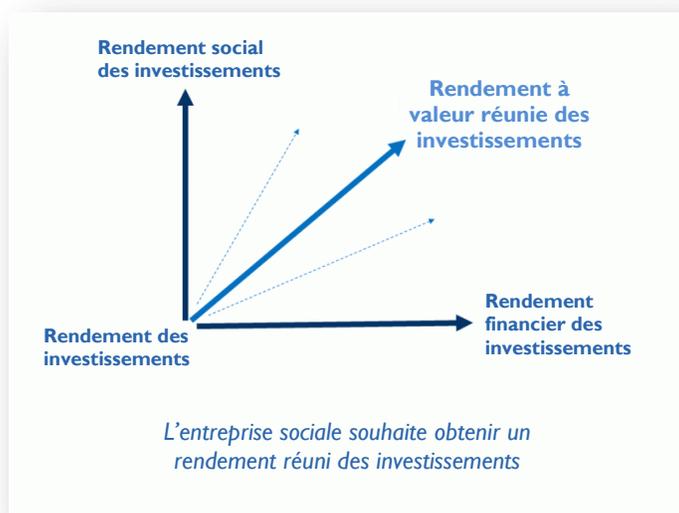
Toutes les organisations doivent rendre des comptes concernant l'utilisation des ressources, qu'elles soient redevables⁴⁹ à des actionnaires ou à des bailleurs de fonds.

⁴⁹ La reddition de compte consiste en l'obligation de répondre à l'égard d'une responsabilité qui a été confiée, et fait appel à au moins deux parties : celle qui confère la responsabilité et celle qui l'accepte, avec l'obligation de rendre des comptes quant à la façon dont la responsabilité a été acquittée. www.health.gov.on.ca/english/providers/pub/manuals/.../ltc_07.pdf. Visité le 1^{er} décembre 2012 et adapté.

Les participants à la présente recherche ont été interrogés à propos des défis auxquels le secteur sans but lucratif est confronté en ce qui concerne la reddition de compte et la surveillance.

Plusieurs participants ont formulé des commentaires au sujet de la différence entre la reddition de compte pour les entreprises d'affaires où le bénéfice net est de nature strictement comptable (c.-à-d. le rendement financier sur l'investissement des actionnaires) et celle applicable aux entreprises sociales, où le bénéfice net est à valeur réunie (le rendement à la fois financier et social de l'investissement). Les personnes interrogées reconnaissent qu'il peut être ardu de présenter aux bailleurs de fonds des données chiffrées concrètes et vérifiables lorsqu'il s'agit de démontrer des impacts sociaux puisque ceux-ci sont souvent difficiles à mesurer. Les critères pour la mesure du rendement et l'évaluation des projets d'infrastructure doivent cependant, lorsque c'est possible, être liés à l'objectif du projet, ce qui comprend la reddition de compte concernant les impacts sociaux.

Figure 2.3 – Bénéfice net à valeur réunie⁵⁰



Une approche qui semble davantage utilisée par les organismes sans but lucratif pour la reddition de comptes est l'évaluation de programme, soit « l'évaluation systématique des résultats du programme et, autant que possible, l'évaluation systématique de la mesure dans laquelle le programme est à l'origine de ces résultats⁵¹. » Une des personnes interrogées a indiqué que les évaluations de programme deviennent de plus en plus raffinées et ont commencé à incorporer des techniques de cueillette de données visant à mesurer les impacts sociaux. Bien que cette méthodologie semble bienvenue au sein du secteur, il convient d'établir un équilibre approprié entre l'effort requis pour rassembler

⁵⁰ Enterprising Non-Profits, Jed Emerson, tel que cité dans <http://www.enterprisingnonprofits.ca/what-social-enterprise>. Visité le 24 août 2012.

⁵¹ Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry et Kathryn E. Newcomer, *Handbook of Practical Program Evaluation*, 2^e éd. (San Francisco, John Wiley and Sons Inc., 2004), xxxiii.

les données servant à l'évaluation et l'utilité des renseignements recueillis. Cela est particulièrement important parce que certains organismes sans but lucratif ont un accès limité aux ressources administratives et technologiques qui peuvent faciliter le suivi et la surveillance. De plus, certains organismes sans but lucratif ne disposent pas des ressources financières nécessaires pour mettre en œuvre un processus complet d'évaluation d'un programme, ce qui peut les désavantager lorsqu'ils font rapport aux investisseurs et aux partenaires.

2.2.6 Défis relatifs au financement et au risque

Les personnes interrogées ont réfléchi aux défis rattachés au financement dans la perspective aussi bien des bailleurs de fonds que des organismes en bénéficiant. Les problèmes soulevés se rapportent à la gestion des fonds, aux coûts de fonctionnement, au manque de financement ou à l'instabilité du financement, ainsi qu'aux risques pour les bailleurs de fonds.

« ... un des plus grands défis résidait dans l'intervalle entre le moment des dépenses... et celui de la réception du remboursement. »

La gestion des fonds a été un souci récurrent pendant les entrevues. Certains des anciens bénéficiaires d'investissements fédéraux en infrastructure ont déclaré qu'un des plus grands défis est l'intervalle entre le moment des dépenses, p. ex. le paiement des entrepreneurs, et celui de la réception du remboursement. Les délais de paiement constituent pour les organismes sans but lucratif des difficultés de trésorerie qu'ils ont surmontées de diverses façons. Certains organismes ont ainsi négocié une marge de crédit avec leur institution financière. Il est parfois arrivé que l'obtention d'une marge de crédit adéquate pour soutenir de grands projets d'infrastructure ait été conditionnelle à l'existence de relations personnelles antérieures entre des bénévoles du secteur sans but lucratif et des décideurs du domaine bancaire.

Certains organismes sans but lucratif s'appuient sur la bonne volonté d'entrepreneurs bienveillants lorsque la trésorerie devient problématique, mais ce ne sont pas tous les entrepreneurs qui disposent de la latitude nécessaire pour fonctionner de cette façon. Certains dirigeants du secteur sans but lucratif (dont des bénévoles) ont dit avoir utilisé leur argent personnel pour soutenir des projets d'infrastructure jusqu'à ce qu'ils reçoivent une subvention.

Le risque prédominant est que des entrepreneurs n'ayant pas été payés en viennent à suspendre leurs travaux, entraînant ainsi des retards pour les projets. Les personnes interrogées ont émis des suggestions afin de réduire ce risque, dont les suivantes :

- faire en sorte que les organismes sans but lucratif mettent l'argent prévu en réserve, bien que de nombreux organismes ne puissent pas se le permettre;
- faire en sorte que les organismes subventionnaires gouvernementaux procurent les fonds avant que les dépenses soient engagées et permettent aux organismes sans but lucratif de rendre des comptes à une étape ultérieure;
- rendre obligatoire une clause à l'effet que l'entrepreneur ne sera payé que lorsque l'organisme sans but lucratif aura reçu la subvention attendue;
- appliquer à la tenue des registres une rigueur exemplaire pour garantir que les factures et les rapports soient toujours déposés en temps opportun (il faut

rappeler que cette tâche est souvent accomplie par des bénévoles qui peuvent avoir un emploi à temps plein et d'autres responsabilités);

- établir de bonnes relations interpersonnelles avec les agents des organismes de financement afin qu'il soit possible de discuter au téléphone des besoins relatifs au projet;
- faire en sorte que des organismes comme Aide au développement des collectivités⁵² avancent les fonds aux organismes communautaires sans but lucratif, bien que cela ajoute une étape au processus et possiblement d'autres délais.

Les gouvernements financent de grands projets d'immobilisations, ce qui est bien accueilli par le secteur sans but lucratif, mais certaines des personnes interrogées apprécieraient qu'un soutien soit accordé à l'égard des coûts d'exploitation. Ceux-ci sont souvent difficiles à prévoir, surtout si l'organisme sans but lucratif n'a aucune expérience sur laquelle appuyer ses projections ou si des coûts d'exploitation imprévus surgissent⁵³.

Dans le cas du Christina Living Arts Centre, un comité a été établi afin d'évaluer les coûts du chauffage, de l'éclairage et de l'entretien d'un édifice de 6 000 pieds carrés. L'organisme caritatif enregistré a également dû décider des politiques et des tarifs applicables à la location, p. ex. s'il est préférable de louer des superficies à l'intérieur de la galerie d'art ou de recourir à une approche fondée sur des commissions. Les petites collectivités rurales n'ont souvent aucune expérience antérieure. Même dans des situations où une infrastructure comparable peut servir de modèle, il faut de l'expérience pour calculer les coûts d'exploitation réels.

Quelques-uns des participants ont indiqué qu'un soutien public à l'égard des coûts d'exploitation aiderait à maintenir la participation du secteur sans but lucratif dans le domaine des infrastructures publiques – souvent des incursions exceptionnelles – car trop souvent les demandeurs de ce secteur ne peuvent pas prévoir les coûts d'exploitation des actifs proposés.

Le manque de financement peut également être un obstacle lorsqu'il s'agit de participer à la planification des infrastructures. De nombreux organismes sans but lucratif sont axés sur une mission et les revenus tendent donc à être réinvestis dans celle-ci sans que soit créée une réserve qui pourrait servir à appuyer les infrastructures. La plupart des organismes sans but lucratif doivent aussi se concurrencer pour des ressources parcimonieuses et n'ont tout simplement pas de fonds excédentaires à leur

« Un autre obstacle important pour les organismes sans but lucratif et les collectivités est l'exigence de fournir des fonds de contrepartie... qui sont souvent requis afin de participer... ».

⁵² Aide au développement des collectivités regroupe des sociétés d'aide au développement des collectivités et des corporations locales de développement économique (SADC et CLDE) qui fournissent à leurs collectivités un ensemble de services comprenant des prêts au développement des affaires, un soutien technique, de la formation et des renseignements.

<http://www.communityfuturescanada.ca/cfc/fr/Accueil/tabid/61/Default.aspx>. Visité le 12 novembre 2012.

⁵³ Par exemple, le personnel du Panthéon des sports canadiens a été informé du coût de l'éclairage de l'installation de 40 000 pieds carrés après avoir dépensé en un an 60 000 \$ pour des ampoules. Bien que des coûts de remplacement aient été prévus, le coût véritable différerait. Source : Entrevue avec un informateur clé.

disposition. Cette absence de fonds de réserve est un obstacle important à la participation au développement des infrastructures.

Un autre obstacle important pour les organismes sans but lucratif et les collectivités est l'exigence de fournir des fonds de contrepartie (ou de participer à d'autres formules de partage des coûts) qui sont souvent requis afin de participer à des initiatives gouvernementales de financement de l'infrastructure⁵⁴. Cela a été soulevé par le Réseau canadien de développement économique de la communauté et exprimé par de nombreux participants. L'une des personnes interrogées a mentionné que les organismes sans but lucratif, et surtout les organismes caritatifs, sont dissuadés de conserver des revenus (qui seraient un profit) applicables à de grands investissements en infrastructure. Il existe par exemple des préoccupations à l'effet que si l'Agence du revenu du Canada considère qu'un organisme caritatif est rentable, celui-ci risque de perdre son statut d'organisme caritatif⁵⁵. D'après ce participant, cette situation crée une « impasse structurelle » pour les organismes sans but lucratif désireux d'ériger une infrastructure, mais qui craignent les répercussions d'un compte bancaire au solde constant ou croissant alors que celui-ci est destiné à des investissements en infrastructure.

« Ces organismes [sans but lucratif] fournissent des services sociaux dont le besoin est évident, ainsi que des possibilités de formation et d'emploi dans des collectivités désavantagées. Ils peuvent toutefois ne pas toujours être en position de satisfaire aux exigences de financement correspondant puisqu'il leur est souvent difficile d'accéder à des capitaux afin de construire ou de rénover leurs installations. Là où de telles exigences existent, il faut faire preuve de souplesse à l'égard des organismes sans but lucratif. » [Traduction]

Réseau canadien de développement économique de la communauté, *Towards a New Long-term Infrastructure Plan*, 2 (7 août 2012)

Les subventions gouvernementales en infrastructure sont souvent cycliques et imprévisibles. Un participant à l'enquête a donc émis l'opinion que si un organisme sans but lucratif a une vision à long terme pour un projet qui dépend de fonds publics, il serait sage qu'il dispose d'investisseurs substitués.

Un autre participant a observé que les pratiques de dons ont changé au cours des dernières années. Par exemple, dans le passé, un donateur pouvait verser un million de dollars en un seul paiement. Ce même donateur pourrait aujourd'hui donner 100 000 \$ par année pendant dix ans, chaque paiement étant conditionnel à la démonstration de l'impact de l'investissement. Cela peut ajouter un fardeau à la situation des organismes sans but lucratif qui doivent alors utiliser de précieuses ressources pour recruter de nouveau le même donateur et préparer des documents pour lui rendre des comptes. L'incapacité de s'appuyer sur un financement stable et constant peut être un obstacle à la participation du secteur sans but lucratif.

Bien que nous ayons traité jusqu'à maintenant des risques encourus par les organismes sans but lucratif, les bailleurs de fonds sont également confrontés à des risques lorsqu'ils s'associent à ces organismes. Ni le bailleur de fonds ni l'organisme ne savent si l'infrastructure ou l'initiative nouvelle sera fructueuse, d'où un risque partagé à cet égard. Les programmes ou les installations fournis par l'organisme sans but lucratif pourraient par exemple devoir composer avec une concurrence inattendue de la part d'autres organisations, qu'il s'agisse d'organismes sans but lucratif, d'organismes à but lucratif ou d'organismes du secteur public.

⁵⁴ Les investissements en infrastructure au Canada ont été traditionnellement effectués dans un cadre où chaque partenaire gouvernemental (municipal, provincial et fédéral) fournit un tiers des fonds.

⁵⁵ Cela n'a pas été vérifié auprès de l'Agence du revenu du Canada.

Il existe aussi la possibilité que les fonds ne soient pas affectés comme le prévoyait le bailleur de fonds. Des dépassements de coûts pourraient entraîner par exemple que des sections d'un édifice ne soient pas construites; qu'une vision ou une conception souhaitée pourrait ne pas voir le jour, ou que d'autres livrables attendus ne pas se concrétiser, p. ex. des panneaux de reconnaissance envers les commanditaires ou des ajouts esthétiques tels que des murales. Lorsque les livrables ne sont pas atteints, le bailleur de fonds a peu de recours, puisqu'il peut s'avérer impossible de récupérer un investissement dans un organisme sans but lucratif.

« Lorsque les livrables ne sont pas atteints, le bailleur de fonds a peu de recours, puisqu'il peut s'avérer impossible de récupérer un investissement dans un organisme sans but lucratif. »

**Figure 2.4 – Murale au sol,
Christina Living Arts Centre, à Christina Lake, Colombie-Britannique**



Photographie : courtoisie de Bob Dupee, Christina Living Arts Centre

Le roulement parmi les bénévoles des organismes constitue un autre risque. Cela peut entraîner une certaine incohérence et compromettre la qualité des rapports interpersonnels fondés sur la confiance, qui peuvent faciliter la réussite des projets.

L'une des personnes interrogées a indiqué que des bailleurs de fonds aussi bien publics que privés peuvent être réticents à financer des investissements dans de petites collectivités si leur visibilité est restreinte. Cela suppose que la motivation des bailleurs de fonds est d'obtenir un maximum de publicité, ce qui peut ou non être le cas.

2.3 Catalyseurs

Le Groupe d'étude canadien sur la finance sociale, dans son rapport de 2010 intitulé *Mobilizing Private Capital for Public Good*, a recommandé des mesures visant à 1) fournir de la formation (pour la capacité); 2) rendre accessibles de nouvelles sources de capital; et 3) promouvoir un environnement fiscal et réglementaire favorable afin que les organismes sans but lucratif puissent démarrer des entreprises plus facilement. Ce rapport traitait plus précisément de l'accès à des investissements du secteur privé, mais ces trois recommandations correspondent plus généralement à des politiques qui pourraient être appliquées afin de permettre la participation du secteur sans but lucratif dans le domaine des infrastructures publiques.

2.3.1 Accroissement de la capacité

De nombreux obstacles énoncés dans la section précédente sont liés à des problèmes de capacité. Au Canada et à l'étranger, des organismes sans but lucratif prennent des mesures concrètes afin d'accroître leur capacité, souvent par des moyens qui font appel à la collaboration et à des solutions collectives.

Intermédiaires

Plusieurs personnes interrogées ont mentionné que les organismes sans but lucratif se coordonnent et travaillent de façon de plus en plus stratégique. Aujourd'hui, de nombreux organismes sans but lucratif ont été créés et servent d'intermédiaires pour appuyer, renforcer et défendre d'autres organismes aux missions ou aux intérêts souvent semblables. L'organisme écossais CEiS⁵⁶ a été souvent mentionné par les participants à la recherche comme un exemple d'organisme sans but lucratif innovateur qui fournit des services de soutien d'affaires professionnels et des solutions financières d'affaires aux entreprises sociales et communautaires. CEiS est au service du secteur sans but lucratif au Royaume-Uni et à l'échelle internationale.

Au Canada, les exemples d'intermédiaires comprennent Imagine Canada, un organisme caritatif national. La mission d'Imagine Canada consiste à appuyer et à renforcer les organismes de charité et sans but lucratif afin qu'ils puissent, à leur tour, appuyer les Canadiens et les collectivités qu'ils servent⁵⁷.

Fondations communautaires du Canada est un organisme-cadre qui fournit aux fondations des outils et des ressources afin de les aider à s'épanouir dans leurs collectivités⁵⁸. Fondations communautaires du Canada a été fondé en 1992 et regroupe 183 membres partout au Canada. Cet organisme est un exemple de l'envergure acquise par de tels intermédiaires au Canada, au point d'être sollicité pour participer à l'échelle nationale à la planification d'initiatives majeures. Par exemple, Fondations communautaires du Canada s'est associée entre autres à CBC/Radio-Canada afin d'inviter les Canadiens à participer à la préparation des festivités à l'occasion du 150^e anniversaire du Canada.

⁵⁶ Des renseignements supplémentaires à propos de CEiS, ou Community Enterprise in Scotland, peuvent être consultés à www.ceis.org.uk.

⁵⁷ Imagine Canada, *À notre propos*, <http://www.imaginecanada.ca/fr/node/121>. Visité le 14 novembre 2012.

⁵⁸ Endow Manitoba, *About Manitoba Foundations*, <http://www.endowmanitoba.ca/about-mb-foundations.php>. Visité le 9 décembre 2012.

Des organismes intermédiaires d'envergure aux États-Unis, comme le Nonprofit Centers Network, sont actifs auprès de membres des deux côtés de la frontière canado-américaine. La mission de ce réseau consiste à accroître la capacité et l'efficacité du secteur sans but lucratif en appuyant le développement et le fonctionnement de centres sans but lucratif abritant plusieurs locataires et d'autres aires de travail de qualité⁵⁹. La demande à l'égard de tels services serait croissante. En effet, le nombre de demandes de renseignements de la part d'organismes sans but lucratif canadiens désireux d'en connaître davantage à propos du Nonprofit Centers Network a plus ou moins triplé au cours des six dernières années.

D'autres organismes sans but lucratif s'appliquent maintenant à combler les lacunes technologiques du secteur. Voici des exemples inspirants de telles initiatives :

- *Tech Soup*⁶⁰ – un organisme sans but lucratif qui fournit à d'autres organismes et aux bibliothèques la technologie qui leur permet de remplir leurs missions et de servir leurs collectivités. Les produits technologiques sont disponibles à des coûts nettement inférieurs à ceux du marché;
- *NPower*⁶¹ – un organisme sans but lucratif qui offre des programmes, des services de TI et de la formation à d'autres organismes, à des écoles et à de jeunes adultes;
- *Taproot Foundation*⁶² – un organisme sans but lucratif qui fournit des services professionnels variés afin de combler des lacunes dans les domaines du savoir.

Fiducies de développement

Des fiducies de développement ont été créées au Royaume-Uni pour permettre aux résidents des collectivités de s'attaquer à des problèmes locaux et d'améliorer leur qualité de vie. Telles qu'elles sont décrites par la Development Trusts Association Scotland, les fiducies de développement sont motivées par un sens aigu d'entraide communautaire et d'autonomie, et la conviction que la régénération des collectivités au moyen d'entreprises et d'actifs communautaires est la façon d'édifier des collectivités solides et durables⁶³. »

Le fondement, la propriété et la direction de ces fiducies sont communautaires, et celles-ci sont actives dans la

« Il y a tellement à gagner de la coopération des fiducies de développement, du partage de nos connaissances et de nos expériences, et de la collaboration pour le bien du mouvement. Seules, nous pouvons rester des organismes communautaires isolés, mais en collaborant, nous acquérons une force collective et une influence décuplées. » [Traduction]

Henry Mains, Sleat Community Trust, cité sur le site Web de la Development Trusts Association Scotland, <http://www.dtascot.org.uk/content/what-we-do>

⁵⁹ The Nonprofit Centers Network, <http://www.nonprofitcenters.org/centers/>. Visité le 7 novembre 2012.

⁶⁰ TechSoup Canada est le partenaire canadien de TechSoup Global. <http://home.techsoup.org/pages/about.aspx>. Visité le 6 septembre 2012.

⁶¹ NPower : « Rassembler la communauté des technologies pour le mieux-être social. » <http://www.npower.org/about>. Visité le 6 septembre 2012.

⁶² Taproot Foundation : « Notre mission consiste à diriger, à mobiliser et à faire participer des professionnels à des services bénévoles qui entraînent des changements sociaux. » <http://www.taprootfoundation.org/about/>. Visité le 6 septembre 2012.

⁶³ Development Trusts Association Scotland, *What is a Development Trust*, <http://www.dtascot.org.uk/content/what-is-a-development-trust>. Visité le 10 octobre 2012.

régénération économique, environnementale et sociale des collectivités. Bien qu'elles soient des organismes indépendants, elles recherchent des associations avec d'autres partenaires des secteurs privé, bénévole ou gouvernemental. Les fiducies de développement sont sans but lucratif et bon nombre d'entre elles sont inscrites à titre d'organismes de charité. Plus de 500 fiducies de développement sont coordonnées à l'échelle du Royaume-Uni par la Development Trusts Association, en Angleterre (créée en 1993)⁶⁴.

Parmi les exemples de projets d'infrastructure appuyés par des fiducies de développement figurent des terrains de jeu, des installations récréatives et des projets d'énergie renouvelable, comme des parcs d'éoliennes.

L'approche des fiducies de développement, souple et axée sur les collectivités, est pour le gouvernement un modèle potentiel de collaboration avec le secteur sans but lucratif concernant les investissements en infrastructure. Le conseil municipal de Chicago a approuvé en avril 2012 la création de la Chicago Infrastructure Trust⁶⁵. Cette fiducie est une initiative de partenariat entre la ville, les organismes fédéraux et des organismes aussi bien privés qu'sans but lucratif. Le premier projet planifié consiste en une rénovation « verte » de plusieurs édifices, projet d'une valeur de 225 millions de dollars⁶⁶. La fiducie en est encore à ses débuts, mais son succès pourrait fournir la démonstration de la validité du concept nécessaire pour susciter l'essor des fiducies de développement en Amérique du Nord.

Fondations communautaires

Les fondations communautaires constituent une autre façon stratégique dont les organismes sans but lucratif organisent les activités axées sur leur mission. Comme l'a définie Endow Manitoba, une fondation communautaire est une organisation caritative qui fournit un appui financier à des causes et à des organismes dans une région... les fondations communautaires aident les collectivités aujourd'hui, demain et pour toujours⁶⁷.

Le mouvement des fondations communautaires canadien aurait commencé au Manitoba avec la création de la Winnipeg

La **Vancity Community Foundation** est un organisme caritatif public qui a été créé pour aider à réunir des ressources communautaires, donnant ainsi vie au potentiel qui réside dans les rêves des collectivités lorsque ceux-ci font l'objet d'investissements. Grâce à la générosité des donateurs et aux contributions expertes du personnel, des membres du conseil et d'organismes partenaires, la fondation s'efforce constamment d'être une force en faveur du changement.

Adapté de

<https://www.vancity.com/MyCommunity/OurVision/VancityCommunityFoundation/>

« ... la municipalité a fait ses preuves lorsqu'elle a collaboré avec les deux fondations, sa liste de succès comprenant... des projets qui ont été financés par la Campbellford-Seymour Community Foundation, un fonds municipal. » [Traduction]

Mike Rutter, directeur des services municipaux, Trent Hills, cité dans un média communautaire, 2 janvier 2012. <http://www.communitypress.ca/2012/01/02/joint-campaign-to-raise-funds-for-wellness-centre>

⁶⁴ Wikipedia, *Development Trust*, http://en.wikipedia.org/wiki/Development_trust. Visité le 9 décembre 2012 et adapté.

⁶⁵ Ville de Chicago, *City Council Passes Chicago Infrastructure Trust*, http://www.cityofchicago.org/city/en/depts/mayor/press_room/press_releases/2012/april_2012/city_council_passeschicagoinfrastructuretrust.html, 24 avril 2012. Visité le 8 décembre 2012.

⁶⁶ Ullico, *Mayor Rahm Emanuel Announces Chicago Infrastructure Trust to Invest in Transformative Projects*, <http://www.ullico.com/news-item/mayor-rahm-emanuel-announces-chicago>. Visité le 8 décembre 2012.

⁶⁷ Endow Manitoba, *About Manitoba Foundations*.

Foundation en 1921⁶⁸. Les dons des bienfaiteurs sont réunis et investis en permanence. Les revenus d'intérêt provenant de ces fonds sont distribués sous forme de subventions à l'appui d'œuvres caritatives locales. D'après les personnes interrogées, les fondations communautaires créent des liens solides avec les organismes sans but lucratif qui reçoivent les subventions.

La Campbellford/Seymour Community Foundation (voir la section 2.1.3) a été créée grâce à un fonds de dotation résultant de la vente de l'installation hydroélectrique publique de Trent Hills, et cette fondation fournit un financement à perpétuité à l'avantage de la collectivité. En tant qu'organisme de charité, la fondation est en mesure d'attirer du financement supplémentaire par des moyens inhabituels pour le développement d'infrastructures municipales, tels que des collectes de fonds communautaires et la création de subventions. L'une des initiatives de la fondation a été le projet du parc Kennedy. La fondation et la municipalité se sont engagées à verser chacune jusqu'à 100 000 \$ sous la forme d'une subvention correspondant à l'ensemble des dons. Elles ont réussi à recueillir plus de 128 000 \$ auprès des membres de la collectivité. La municipalité a été ainsi en mesure, en collaborant avec un partenaire sans but lucratif, de diversifier son approche de financement et de mener à bien un projet d'infrastructure qui procure un avantage important à la collectivité⁶⁹.

La fondation a également recouru à une technique innovatrice pour acheter un théâtre, et elle a reproduit ce modèle pour lever des fonds pour un centre communautaire de bien-être en partenariat avec la Campbellford Memorial Hospital Foundation et la municipalité. Cette approche permet à la municipalité de tirer avantage de l'expertise et du soutien du personnel et des membres du conseil des deux fondations⁷⁰.

Lieux de collaboration

Le Centre for Social Innovation de Toronto est réputé pour son travail de création d'aires partagées. Il est membre du Nonprofit Centers Network, un réseau américain et canadien d'aires à locataires multiples qui abritent plusieurs organismes et fournissent des aires de travail

Les aires partagées peuvent prendre plusieurs formes. D'après le Centre for Social Innovation, celles-ci comprennent :

- la colocation – des aires partagées entre plusieurs organismes distincts, p. ex. des centres sans but lucratif aux locataires multiples;
- le cotravail – des aires de travail partagées par des pigistes et d'autres travailleurs autonomes;
- les carrefours communautaires – ils fournissent des services directs à leur secteur géographique;
- les bureaux flexibles – des aires de travail partagées temporaires, typiques des aires de cotravail;
- les incubateurs – ils fournissent un soutien programmatique, stratégique, administratif ou financier aux petits projets et organismes.

Adapté du Centre for Social Innovation, *Proof: How Shared Spaces are Changing the World*, 12, 13, 15.

⁶⁸ Endow Manitoba, *About Manitoba Foundations*.

⁶⁹ Campbellford/Seymour Community Foundation, *Grants*, <http://cscf.ca/grants/>. Visité le 31 janvier 2013.

⁷⁰ The Community Press, « *Joint Campaign to Raise Funds for Wellness Centre* », <http://www.communitypress.ca/2012/01/02/joint-campaign-to-raise-funds-for-wellness-centre>. Visité le 30 janvier 2013.

saines, adaptées et de qualité qui favorisent leurs missions⁷¹.

Des représentants du Centre for Social Innovation ont remarqué l'émergence générale d'aires de travail partagées, qu'ils attribuent à plusieurs facteurs, dont⁷²

- le rapprochement des stratégies du secteur à but lucratif et celles du secteur sans but lucratif;
- la hausse des incitatifs en faveur du partage des coûts. Les organismes caritatifs et sans but lucratif subissent présentement des coupures dans leurs budgets administratifs, tout en devant répondre aux demandes croissantes des collectivités et d'individus;
- l'essor, grâce aux nouvelles technologies, d'intervenants autonomes qui travaillent avec plusieurs clients, mais qui ne sont pas limités par les restrictions d'une aire de travail;
- le retour actuel du pendule vers les collectivités locales après avoir privilégié l'échelle globale. Alors que les années 1990 promettaient le « travail virtuel », le nouveau millénaire redécouvre l'importance des aires de travail;
- la flambée des prix dans le secteur de l'immobilier partout dans le monde, qui rend de plus en plus difficile, pour les petits groupes et les individus, de trouver des aires de travail abordables;
- l'effet synergique du partage des aires par divers organismes et individus, leur donnant ainsi l'occasion de collaborer, d'échanger des connaissances et d'élaborer des solutions systémiques aux problèmes qu'ils tentent de résoudre.

Ce dernier point se rapporte aux obstacles de capacité interne mentionnés auparavant. Grâce à la colocation, les organismes sans but lucratif peuvent créer des occasions pour que d'autres organismes à mission sociale accèdent à des mentors et à de l'expertise.

Les ressources en ligne peuvent également constituer un espace virtuel où les organismes sans but lucratif interagissent et apprennent. L'ouvrage intitulé *Canadian Social Enterprise Guide*⁷³ est conçu afin d'aider les organismes sans but lucratif qui envisagent de créer ou de faire croître une entreprise sociale. La trousse d'outils *Financial Fitness*⁷⁴ de Vancity initie les organismes sans but lucratif à des outils didactiques axés sur la durabilité financière.

2.3.2 Recours à des méthodes de financement novatrices

Un troisième type de catalyseur pour les organismes sans but lucratif désireux de participer à la planification et à la réalisation de projets d'infrastructure réside dans les méthodes de financement novatrices, ce qui comprend les entreprises sociales, les

⁷¹ The Nonprofit Centers Network, <http://www.nonprofitcenters.org/centers/>. Visité le 7 novembre 2012.

⁷² Centre for Social Innovation, *Proof: How Shared Spaces are Changing the World*, 18, 19. Adapté.

⁷³ *The Canadian Social Enterprise Guide*, 2^e éd.

⁷⁴ Vancity, « Financial Fitness », <https://www.vancity.com/MyCommunity/NotForProfit/FinancialEducation/>. Visité le 20 décembre 2012.

obligations à impact social et les institutions financières spécialisées, ainsi que les obligations communautaires, qui sont décrites ci-dessous.

Entreprise sociale

Une entreprise sociale peut fournir une source de financement plus autonome. De nombreux organismes sans but lucratif utilisent les revenus de leurs entreprises sociales fructueuses pour les aider à réaliser leurs rêves en matière d'infrastructure communautaire. Le Conseil pour les entreprises sociales du Canada croit que pour mettre en place un environnement plus solide pour les entreprises sociales, le secteur doit partager ses connaissances ainsi que cultiver et favoriser les succès. Le Conseil esquisse quelques éléments clés pour renforcer la capacité du secteur des entreprises sociales⁷⁵ :

- améliorer les compétences des entreprises et garantir l'accès aux capitaux et aux investissements;
- accroître les débouchés sur les marchés au moyen d'achats ciblés, de la répartition des subventions à des bénéficiaires plus nombreux, de critères facilitant le mécanisme de DDP et du recours accru aux ententes sur les avantages pour la collectivité;
- promouvoir et démontrer la valeur des entreprises sociales.

La galerie d'art au Christina Living Arts Centre (voir la section 2.1.3) constitue un exemple d'entreprise sociale dans le domaine des arts et de la culture. Free Geek est un organisme communautaire sans but lucratif actif dans la gestion des déchets ainsi que l'accès à la technologie et le développement des compétences. L'organisme a été fondé en 2000 à Portland, en Oregon, et comporte maintenant une douzaine d'emplacements, y compris à Toronto et à Vancouver. En échange de services communautaires, des bénévoles remettent en état des ordinateurs délaissés et les vendent à des prix raisonnables à des utilisateurs qui ne pourraient pas en posséder un autrement. L'organisme fournit également des services éducatifs et de formation à des membres de la collectivité grâce à des cours d'informatique gratuits. Les sources de revenus comprennent les ventes, les dons et les recettes provenant du recyclage⁷⁶.

Certaines personnes interrogées croient que le secteur sans but lucratif a pallié l'insuffisance du financement gouvernemental en engendrant davantage d'entreprises sociales et en recherchant des sources de financement de rechange, telles que des dons du secteur privé et du secteur des affaires afin d'aider à financer des activités liées aux infrastructures. Selon l'opinion d'un participant, le secteur sans but lucratif au Canada est confronté à des coupures budgétaires et il est prévu que cette tendance persistera. Certains organismes auraient été avisés par le gouvernement de se préparer à des réductions durables du financement.

⁷⁵ Conseil pour les entreprises sociales du Canada, <http://www.secouncil.ca/fr>. Visité le 16 novembre 2012 et adapté.

⁷⁶ Free Geek, <http://www.freegeek.org/>, visité le 11 janvier 2013; Free Geek Vancouver, <http://freegeekvancouver.org/index.html>, visité le 11 janvier 2013.

Obligations à impact social

Les obligations à impact social constituent encore une approche passablement nouvelle apparue au Royaume-Uni et qui commence à se répandre aux États-Unis. Ces obligations sont en train d'être étudiées au Canada et des participants à la recherche prévoient qu'elles seront introduites au pays l'année prochaine. Elles sont également en voie d'être mises au point ou mises à l'essai en Australie et ailleurs. Des initiatives pouvant entraîner des économies d'énergie sont envisagées en rapport à l'émission d'obligations à impact social aux États-Unis⁷⁷. Les projets liés aux énergies vertes pourraient être bien adaptés au modèle des obligations à impact social puisque la consommation d'énergie et les économies réalisées sont des résultats mesurables.

Institutions financières communautaires

L'État de New York souhaite mettre à l'essai des modèles financiers innovateurs tels que les obligations à impact social⁷⁸ dans le cadre d'une initiative d'une institution financière de développement communautaire (CDFI)⁷⁹ sans but lucratif (voir la section 2.1.1). Ailleurs aux États-Unis, des partenariats innovateurs entre des pourvoyeurs de prêts contribuent à assurer que les régions rurales disposent des installations et des infrastructures requises pour l'avenir. Par exemple, la Rural Community Assistance Corporation (RCAC) est un fonds pour prêts sans but lucratif de type CDFI actif dans 13 États de l'Ouest des États-Unis. Sa mission consiste à financer des projets de développement communautaire dans des collectivités rurales grâce à des partenariats avec des entités publiques ou privées. La RCAC reconnaît que le financement pour les infrastructures dans des collectivités rurales est souvent inaccessible jusqu'à ce qu'on soit prêt à commencer les travaux de construction. Les fonds pour prêts sans but lucratif comme la RCAC et les banques communautaires aident à assumer les dépenses préalables au développement afin de permettre aux organismes et aux collectivités d'accéder à des fonds de financement d'État ou fédéraux permanents ou destinés à la construction⁸⁰.

Certaines coopératives de crédit au Canada offrent des produits financiers souples puisque cela est conforme à leurs valeurs. Par exemple, Vancity s'est associée à la Vancouver Foundation pour mettre au point une forme de dépôt à terme (le programme Resilient Capital) qui offre aux investisseurs la possibilité d'investir sous la forme de capitaux d'emprunt et d'actions dans des entreprises sociales au potentiel de croissance élevé. Ces solutions de capital patient⁸¹ offrent un soutien financier à des entreprises sociales au cours d'étapes considérées trop hâtives pour un endettement conventionnel.

⁷⁷ Social Impact Bonds, *Frequently Asked Questions: Social Impact Bonds*, <http://www.americanprogress.org/issues/economy/report/2012/12/05/46934/frequently-asked-questions-social-impact-bonds/#n26>. Visité le 6 décembre 2012.

⁷⁸ Non-Profit Finance Fund, *New York State Releases RFI to Identify Pay For Success Projects*, <http://payforsuccess.org/resources/new-york-state-releases-rfi-identify-pay-success-projects>. Visité le 7 novembre 2012.

⁷⁹ L'institution financière de développement communautaire en question est le Non-Profit Finance Fund.

⁸⁰ Federal Reserve Bank of San Francisco, www.frbsf.org/publications/.../0705/lending_rural_development.pdf. Visité le 8 décembre 2012 et adapté.

⁸¹ Le « capital patient » est également désigné le capital à long terme.

Cela leur permet de répondre à des défis sociaux et environnementaux et d'édifier des collectivités résilientes, ce qui inclut la mise en place d'infrastructures.

Obligations communautaires

Un autre type d'obligation, soit l'obligation communautaire, a été désigné par des personnes interrogées comme une nouvelle pratique prometteuse pour la participation des organismes sans but lucratif à la planification d'infrastructures. Une obligation communautaire est une occasion d'investissement accessible pour des investisseurs non accrédités⁸², qui peuvent en tirer un rendement à la fois financier et social. Contrairement aux obligations à impact social⁸³, de simples citoyens peuvent acheter des obligations communautaires directement auprès d'une entreprise sociale et ils peuvent recevoir, au fil du temps, un rendement aussi bien financier que social de cet investissement. Les rendements financiers des obligations communautaires sont typiquement inférieurs à ceux des obligations à impact social.

Le Centre for Social Innovation à Toronto a été un pionnier de l'utilisation d'obligations communautaires au Canada comme moyen de financer les infrastructures. Le Centre a ainsi recueilli, en peu de temps, 2 millions de dollars pour l'achat et la rénovation d'un édifice de 6,8 millions de dollars pour loger ses clients sans but lucratif⁸⁴.

Les obligations communautaires peuvent servir à appuyer et à faire participer des organismes sans but lucratif des façons suivantes, qui sont pertinentes à l'égard de leur mobilisation pour la planification et le développement des infrastructures⁸⁵ :

Une obligation communautaire

- . n'est offerte que par un organisme caritatif ou sans but lucratif;
- . est vendue à un prix accessible pour ses supporteurs;
- . aide à accroître l'impact social;
- . permet de s'appuyer sur le meilleur des actifs – la collectivité locale;
- . est un prêt qui porte intérêt et doit être remboursé aux investisseurs.

Centre for Social Innovation, *The Community Bond: An Innovation in Social Finance*, 14.

Le Centre for Social Innovation de Toronto, une petite entreprise sociale communautaire, a recouru à ces obligations dans le cadre du financement de l'achat et de la rénovation d'une aire de travail partagée de 36 000 pieds carrés au coût de 6,8 M\$. Le Centre for Social Innovation a offert à son réseau de supporteurs l'occasion d'obtenir un rendement annuel de 4 % sur un horizon de cinq ans pour un achat minimal de 10 000 \$ d'obligations communautaires. Leur émission garantie par la valeur de l'édifice lui a permis de recueillir 2 M\$. L'obligation était ainsi structurée que si l'organisme était incapable d'acquitter son hypothèque, la ville de Toronto rembourserait la banque, confisquerait l'édifice et rembourserait tous les porteurs d'obligations grâce à la vente de celui-ci.

Adapté de <http://www.corporateknights.com/article/community-bonds-and-rise-local-power?page=show>. Visité le 20 novembre 2012.

⁸² Les investisseurs non accrédités sont ceux qui ne satisfont pas à la définition d'un investisseur accrédité. Celui-ci est défini selon les dispositions des lois relatives aux valeurs mobilières, qui précisent quels sont les investisseurs autorisés à investir dans certains types de valeurs mobilières au risque plus élevé.

⁸³ CISED: The Collaborative for Innovative Social Enterprise Development, *Social Impact Bonds vs Community Bonds: what is the difference?*, Jonathan Wade, le 15 novembre 2012, dans Social Business Tools, Vital SE Info, <http://cised.ca/social-impact-bonds-vs-community-bonds-what-is-the-difference/>. Visité le 17 novembre 2012 et adapté.

⁸⁴ Centre for Social Innovation, *Our Story*, 2012, <http://communitybonds.ca/our-story/>. Visité le 6 décembre 2012.

⁸⁵ Centre for Social Innovation, *The Community Bond: An Innovation in Social Finance*, 2012, 18, 19. Adapté.

- l'achat et la rénovation d'édifices, p. ex. des infrastructures communautaires telles que des centres récréatifs;
- des mises à niveau pour l'efficacité énergétique, p. ex. une stratégie d'investissement pour des rénovations écologiques qui sont avantageuses pour la collectivité et qui réduisent les coûts;
- le développement des entreprises sociales, p. ex. l'appui au financement d'une entreprise sociale pouvant servir à l'acquisition de nouvelles ressources et à l'amélioration de la capacité (par exemple les infrastructures);
- les projets d'énergie renouvelable, p. ex. le financement de l'achat d'infrastructures d'énergie renouvelable.

Le concept d'obligation communautaire a été adapté par d'autres organismes sans but lucratif de l'Ontario, dont l'un d'eux qui fait la promotion d'une infrastructure d'énergie verte. Les obligations solaires communautaires (*community solar bonds*) de SolarShare sont conçues de manière à procurer un « triple bénéfice net » (économique, social et environnemental) en investissant dans des projets d'énergie solaire qui produisent une énergie propre renouvelable, réduisent les émissions de gaz à effet de serre et favorisent l'emploi local dans le domaine de l'énergie propre en Ontario⁸⁶. Il est intéressant de constater que chaque projet est appuyé par une entente d'achat d'électricité de 20 ans avec l'Office de l'électricité de l'Ontario et prévoit des prix fixes pour l'énergie ainsi produite, garantissant dès lors des revenus durables à long terme⁸⁷.

2.3.3 Modifications fiscales et réglementaires

Il semble qu'une conjoncture fiscale et réglementaire favorable au Royaume-Uni ait joué un rôle dans la facilitation de certaines des innovations en finance sociale introduites plus tôt, par exemple le modèle du transfert des actifs communautaires (voir la section 2.1.1). Ces innovations financières ont été avantageuses pour les entreprises sociales comme pour les membres des collectivités. Le gouvernement du Royaume-Uni continue d'ailleurs de travailler à la création d'un environnement facilitant pour l'investissement social⁸⁸.

Le Groupe d'étude canadien sur la finance sociale⁸⁹ a mis en évidence les contraintes liées aux politiques de l'Agence du revenu du Canada à l'égard des activités caritatives et des revenus des organismes sans but lucratif, qui limitent la capacité des organismes sans but lucratif de produire et de diriger des revenus vers des types d'activités qui pourraient comprendre le développement d'infrastructures publiques. La province de l'Ontario a adopté un « test de destination » (*projet de loi 65, Loi de 2010 sur les organisations sans but lucratif*) afin de fournir aux organismes sans but lucratif une certaine souplesse leur permettant d'entreprendre des activités qui font progresser leur mission.

⁸⁶ SolarShare Community Solar Bonds, *Invest with Impact*, <http://www.solarbonds.ca/solar-bonds>. Visité le 8 décembre 2012 et adapté.

⁸⁷ Centre for Social Innovation, *The Community Bond: An Innovation in Social Finance*, 2012, 21. Adapté.

⁸⁸ Cabinet Office, *Growing the Social Investment Market: A vision and strategy*, (Londres, gouvernement du Royaume-Uni, 2011).

⁸⁹ Groupe d'étude canadien sur la finance sociale, *La mobilisation de capitaux privés pour le bien collectif*.

L'introduction potentielle d'incitatifs fiscaux a également été évoquée par le Groupe d'étude canadien sur la finance sociale et reprise par le British Columbia Social Innovation Council dans son plan d'action⁹⁰ visant à maximiser l'innovation sociale dans la province. Les recommandations de ce conseil comprenaient la mention d'un crédit d'impôt relatif à l'investissement dans des entreprises sociales, qui a été mis à l'essai en Colombie-Britannique, ainsi que des obligations à impact social, qui ont été utilisées ailleurs⁹¹.

Le British Columbia Social Innovation Council a également mis en lumière des modifications législatives au Royaume-Uni et aux États-Unis qui ont permis la création de sociétés mixtes aux objectifs à la fois sociaux et financiers. Le gouvernement de la Colombie-Britannique a récemment déposé un projet de loi (*Business Corporations Act*) visant la création d'entreprises à contribution communautaire, une étape importante vers l'acquisition par les organismes à mission sociale de la capacité de mener des activités procurant des rendements à la fois financiers et sociaux.

En Écosse, une loi accordant aux collectivités un droit d'acheter permet à celles qui comptent moins de 10 000 habitants de demander l'enregistrement d'un intérêt à l'égard d'un terrain et d'avoir la possibilité de l'acheter lorsqu'il est mis en vente. Cela permet aux collectivités d'acheter des terrains et des édifices considérés avantageux pour celles-ci par leurs membres. Une personne interrogée a précisé que ces actifs peuvent varier d'une boutique ou d'un édifice à une péninsule ou une île. Si l'actif est intégré à une collectivité et perçu comme un atout pour celle-ci, le premier droit d'achat est offert à la collectivité.

Ces dispositions ont été utilisées pour acheter l'île de Gigha en Écosse, acquise d'un propriétaire privé par des membres de la collectivité. Gigha est maintenant une destination de villégiature florissante où l'immigration est favorisée et où l'économie locale est prospère.

Les exemples ci-dessus illustrent des pratiques d'approvisionnement public socialement responsables (PAPSR) qui sont mises en œuvre lorsque les administrations publiques accordent aux sociétés des incitatifs concrets visant à développer des approches de gestion socialement responsables. En 2010, Social Europe a publié *Acheter social : un guide sur la prise en compte des considérations sociales dans les marchés publics*⁹². Les PAPSR constituent un principe fondamental du guide *Acheter social*, dont on s'est servi pour la planification des Jeux olympiques d'hiver de 2010, des Jeux du Commonwealth de 2014 en Écosse et du processus de soumissions pour les Jeux panaméricains de 2015 à Toronto.

⁹⁰ BC Social Innovation Council, <http://socialinnovationbc.ca/>. Visité le 6 novembre 2012.

⁹¹ British Columbia Social Innovation Council, <http://socialinnovationbc.ca/>. Visité le 6 novembre 2012.

⁹² Social Europe, *Acheter social : un guide sur la prise en compte des considérations sociales dans les marchés publics*, Luxembourg, Publications de l'Union européenne, 2010, 5. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-105_fr.htm. Visité le 7 novembre 2012.

3.0 CONCLUSION ET OPPORTUNITÉS

Les organismes sans but lucratif ont joué un rôle important dans l'édification des collectivités au Canada. La plupart des Canadiens appuient ce secteur au moyen de dons monétaires ou en consacrant du temps à des activités bénévoles pour des causes variées. Ceci aide à bâtir des collectivités dynamiques et engagées. Grâce à leur aptitude à mobiliser les collectivités, les organismes sans but lucratif peuvent contribuer de façon unique au développement des infrastructures communautaires tout en contribuant au bien-être économique et social des Canadiens.

Les gouvernements, le secteur privé et les collectivités peuvent tirer des avantages de la participation du secteur sans but lucratif dans le domaine des infrastructures publiques. Tous les ordres de gouvernement peuvent bénéficier de l'aptitude des organismes sans but lucratif à obtenir des ressources afin de répondre à une demande croissante visant à financer le développement des infrastructures. Les gouvernements peuvent par exemple transférer le risque au secteur privé grâce à des instruments financiers novateurs. D'autre part, des organismes à but lucratif peuvent s'associer à des organismes sans but lucratif pour atteindre des résultats sur le plan social qui entraînent des économies futures pour les gouvernements. Le secteur privé peut tirer parti des partenariats avec les organismes sans but lucratif puisque ces partenariats peuvent générer des rendements sur les investissements et avoir des impacts sur le plan social. Pour les collectivités, cela se traduit par un accès à de nouvelles installations et à des infrastructures conçues en fonction des besoins des utilisateurs, ainsi que par une capacité accrue des collectivités, ce qui stimule le développement socio-économique local.

Les obstacles à la participation du secteur sans but lucratif dans la planification et dans le développement des infrastructures comprennent des problèmes administratifs, une capacité limitée pour préparer des demandes et gérer des subventions, des problèmes relationnels, des défis concernant la reddition de compte et la mesure du rendement, ainsi que des inquiétudes relatives au financement et au risque.

Le présent rapport présente une série de possibilités pour accroître la participation du secteur sans but lucratif au développement des infrastructures publiques grâce à une capacité accrue, à un financement novateur et à des modifications de nature fiscale et réglementaire.

Les organismes sans but lucratif ont de plus en plus l'occasion de participer à ce développement en recourant à des organismes intermédiaires, comme des fiducies de développement et des fondations communautaires. Individuellement et ensemble, les organismes sans but lucratif prennent des mesures concrètes pour accroître leur capacité par des moyens qui s'appuient sur la collaboration et sur des solutions collectives. Ils fonctionnent de façon de plus en plus stratégique en s'efforçant de surmonter les obstacles administratifs et financiers ainsi que tout autre défi d'ordre organisationnel. Au Canada, cette capacité pourrait servir à orienter de façon constructive les décisions d'investissement dans les infrastructures publiques.

Les organismes sans but lucratif ont démontré leur aptitude à mettre en place et à entretenir des actifs matériels et des aires communautaires. Des concepts architecturaux novateurs peuvent motiver une collectivité à se mobiliser en faveur du développement des infrastructures communautaires; ils peuvent également inspirer les membres de la collectivité à appuyer les entreprises communautaires ainsi qu'à attirer des bénévoles potentiels.

Un financement novateur peut fournir aux organismes sans but lucratif les outils leur permettant de participer à des initiatives en matière d'infrastructure. Le secteur sans but lucratif a pallié l'insuffisance du financement public en cherchant des sources de financement de rechange, telles que des dons et du financement provenant de sources privées. Ces sources sont considérées comme des catalyseurs déterminants pour la participation des organismes sans but lucratif au développement des infrastructures communautaires. Lorsqu'il s'agit de financement, ces organismes sont devenus remarquablement habiles à saisir les possibilités de tirer le maximum des relations existantes.

Le secteur des affaires est de plus en plus désireux de générer des impacts sociaux tout en obtenant des rendements adéquats de ses investissements. Il existe des possibilités pour que les organismes sans but lucratif collaborent avec le secteur des affaires et le secteur bancaire afin d'élaborer des formules d'investissement qui soient attirantes pour les investisseurs. On adapte actuellement plusieurs modèles de financement social pour qu'ils conviennent aux partenariats entre les secteurs public, privé et sans but lucratif. Certains de ces modèles sont déjà appliqués au Canada, comme celui de l'entreprise sociale. Des approches inventives employées dans d'autres pays, dont les obligations à impact social, méritent un examen plus poussé.

Un financement durable par les investisseurs inciterait les organismes sans but lucratif à participer à la planification et au développement des infrastructures. Aux États-Unis, des institutions de type CDFI servent à assurer que du financement est mis à la disposition des organismes sans but lucratif dès l'étape de pré-développement du projet. Au Canada, la participation des organismes sans but lucratif serait facilitée s'ils avaient accès à du financement en temps opportun, entre autres s'il existait des possibilités d'aide dès le début du projet et pour les coûts de fonctionnement.

Un environnement fiscal et réglementaire qui appuie l'innovation dans le domaine de la finance sociale peut stimuler les initiatives communautaires en matière d'infrastructure et promouvoir la créativité, comme en témoigne l'exemple du Royaume-Uni, qui a adopté divers mécanismes comme les transferts d'actifs communautaires et une loi relative au droit d'achat des collectivités. Certaines provinces canadiennes, dont l'Ontario et la Colombie-Britannique, commencent à proposer des projets de loi et des incitatifs qui permettraient à des organismes animés par une mission – qu'ils agissent seuls ou avec des partenaires publics, privés ou sans but lucratif – de mener des activités qui permettent d'obtenir des rendements à la fois financiers et sociaux.

Les rêves d'une collectivité concordent avec ses infrastructures matérielles grâce à l'ingéniosité des citoyens qui consacrent un nombre d'heures incalculable à des activités bénévoles ou rémunérées afin de transformer ces rêves en réalité. On voit de plus en plus de cas de réussite où les membres d'organismes sans but lucratif, s'appuyant sur des idées novatrices, ont transformé leurs visions en espaces où les gens se réunissent, travaillent, partagent, se divertissent, rendent service et aident les autres. Ces lieux de convivialité font la joie des citoyens qui en retirent un sentiment d'appartenance, de fierté et d'espoir, ce qui permet de bâtir des collectivités solides et résilientes.

QUESTIONS DE L'ENTREVUE

Guide d'entrevue pour la phase de collecte des données

1. Avez-vous des questions concernant l'objet du projet?
2. Quels sont les avantages directs de la participation du secteur sans but lucratif?
3. Quels sont les avantages indirects de la participation du secteur sans but lucratif?
4. Avez-vous observé des tendances à l'échelle nationale?
 - Pouvez-vous préciser? Pouvez-vous fournir des exemples?
5. Quels sont les catalyseurs de la participation?
6. Pouvez-vous cerner des occasions d'accroître la participation du secteur sans but lucratif au développement des infrastructures communautaires?
7. Quelles sont les pratiques prometteuses?
8. Quels sont les modèles potentiels?
9. Quels sont les obstacles au succès du secteur sans but lucratif?
 - les obstacles internes ou externes à la participation?
 - les obstacles à la capacité technique des organismes?
ceux à la solidité des organismes?
10. Quels sont les défis en matière de reddition de comptes et de surveillance?
 - vérification et évaluation?
11. Quels sont les défis en matière d'évaluation et de gestion du risque?
 - pour les bailleurs de fonds?
 - pour les bénéficiaires?
12. Quelles sont les recherches et les publications dont la consultation est conseillée, et les blogues dont la visite est recommandée?
13. Y a-t-il des recherches, des publications, des pratiques exemplaires ou des modèles dont vous pouvez faire part?
14. Avez-vous d'autres questions concernant le projet?
15. L'intervieweur peut poser les questions supplémentaires qui se présentent au cours de l'entretien.

PERSONNES INTERROGÉES ET AUTRES PARTICIPANTS

L'équipe du projet remercie ces personnes qui ont accepté de donner de leur temps et ont grandement contribué à la réflexion qui a permis de rédiger le présent rapport. Ce sont, par ordre alphabétique :

Tomas Avendano, président et directeur général
Multicultural Helping House Society, Vancouver, Colombie-Britannique

Andy Broderick, vice-président, Investissement communautaire
Vancity Savings Credit Union, Vancouver, Colombie-Britannique

Lauren Dobell, directrice des partenariats, Investissement communautaire
Vancity Savings Credit Union, Vancouver, Colombie-Britannique

Bob Dupee, président
Christina Lake Arts and Artisans Society, Christina Lake, Colombie-Britannique

Lucinda Dupee, directrice
Christina Lake Arts and Artisans Society, Christina Lake, Colombie-Britannique

Roxanne Hanson, conseillère principale
TIDES, San Francisco, Californie, États-Unis

Gerry Higgins, directeur général
CEiS, Glasgow, Écosse, Royaume-Uni

David LePage, administrateur de programme
Enterprising Non-Profits/Vancity Community Foundation, Vancouver, C.-B.

Elizabeth Lougheed-Green, directrice, Investissements communautaires
Vancity Savings Credit Union, Vancouver, Colombie-Britannique

Catherine Ludgate, directrice, Investissements communautaires
Vancity Savings Credit Union, Vancouver, Colombie-Britannique

Rankin MacSween, directeur général
New Dawn Enterprises, Sydney, Nouvelle-Écosse

Grace McGregor, directrice, Christina Lake, Zone C
District régional de Kootenay-Boundary, Christina Lake, Colombie-Britannique

Cathy Redden, ex-mairesse
Municipalité de Trent Hills, Ontario

Gerald Saccardo, directeur, Finance et Administration
Panthéon des sports canadiens, Calgary, Alberta

Tonya Surman, directrice exécutive
Centre for Social Innovation, Toronto, Ontario

BIBLIOGRAPHIE

- BC Housing. http://www.bchousing.org/Media/In_News/2011/01/31/1105091228-498?pageNumber=27. Visité le 11 janvier 2013.
- BC Social Innovation Council, *Action Plan Recommendations to Maximize Social Innovation in British Columbia*, 6 mars 2012. Social_InnovationBC_C.pdf.
- Berdhal, L. et al., *Sommaire des résultats de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, <http://www5.statcan.gc.ca/bsolc/olc-cel/olc-cel?catno=61-533-S&lang=fra>. Statistique Canada, 11 mars 2003. Visité le 6 décembre 2012.
- Brinckerhoff, Peter C., *Mission-Based Management: Leading Your Not-for-Profit In the 21st Century*, New Jersey, John Wiley and Sons Inc., 2009.
- Cabinet Office, *Growing the Social Investment Market: A vision and strategy*, Londres, Gouvernement du Royaume-Uni, 2011.
- Groupe d'étude canadien sur la finance sociale, *La mobilisation de capitaux privé pour le bien collectif*, 2010.
- Centre for Social Innovation, *Emergence: The Story of the Centre for Social Innovation*. Visité en octobre 2012.
- Centre for Social Innovation, *Our Story*, Centre for Social Innovation, 2012. <http://communitybonds.ca/our-story/>. Visité le 6 décembre 2012.
- Centre for Social Innovation, *Proof: How Shared Spaces are Changing the World*. Visité en octobre 2012.
- Centre for Social Innovation, *The Community Bond: An Innovation in Social Finance*, 2012.
- Enterprising Non-Profits, *The Canadian Social Enterprise Guide*, 2^e éd., Enterprising Non-Profits, 2010.
- Goldenberg, M., *Social Innovation in Canada*, Ottawa, Canadian Policy Research Networks, 2004.
- Hall, M.H., Barr, C.W., Easwaramoorthy, M., Sokolowski, S.W. et Salamon, L.M., *The Canadian Nonprofit and Voluntary Sector in Comparative Perspective*, Toronto, Imagine Canada, 2005.
- Infrastructure Canada, *Bâtir pour la prospérité : Les infrastructures publiques au Canada*, 1. <http://www.infrastructure.gc.ca/plan/bpp-pbp/booklet-livret/index-fra.html>. Visité le 19 août 2012.
- Infrastructure Canada, *Programmes*. <http://www.infrastructure.gc.ca/prog/qtf-fte-fra.html>. Visité le 12 décembre 2012.
- Infrastructure Canada, *Qu'est-ce que l'infrastructure?* <http://www.infrastructure.gc.ca/infra/index-fra.html>. Visité le 19 décembre 2012.

JP Morgan Chase & Co., The Rockefeller Foundations et Global Impact Investing Network, Inc., *Impact Investments: An emerging asset class*, J.P. Morgan Global Research, 2010.

Ontario, Créer des projets d'infrastructure sans but lucratif.

<http://news.ontario.ca/mtc/fr/2010/07/creer-des-projets-dinfrastructure-sans-but-lucratif.html>. Visité le 10 janvier 2013.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada, *Appui au secteur sans but lucratif*.

http://www.rhdcc.gc.ca/fra/partenariats_communautaires/secteur_benevole/index.shtml. Visité le 5 décembre 2012.

Social Europe, *Acheter social : un guide sur la prise en compte des considérations sociales dans les marchés publics*, Luxembourg, Publications de l'Union européenne, 2010. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-105_fr.htm. Visité le 7 novembre 2012.

Statistique Canada, *Le secteur sans but lucratif au Canada du point de vue macroéconomique*. <http://www.statcan.gc.ca/pub/13-015-x/2009000/sect05-fra.htm>. Visité le 5 décembre 2012.

Statistique Canada, *Enquête canadienne sur le don, le bénévolat et la participation*. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/120321/dq120321a-fra.htm>. Visité le 6 décembre 2012.

US Department of the Treasury, *The CDFI Fund: Empowering Underserved Communities*. http://www.cdfifund.gov/docs/factsheets/CDFI_Brochure.pdf. Visité le 30 janvier 2013.

Wholey, Joseph S., Hatry, Harry P. et Newcomer, Kathryn E., *Handbook of Practical Program Evaluation*, 2^e éd., San Francisco, John Wiley and Sons Inc., 2004.