

**IMAGINE**  
CANADA

## **Parcours vers l'impact : la finance sociale au service de la mission.**

**L'expérience des organisations  
à vocation sociale canadiennes**



# REMERCIEMENTS

**Imagine Canada remercie les organisations suivantes d'avoir généreusement offert leurs expertises et perspectives :**

10C	iDE Canada
Abrahamic Finance	Innovate Calgary
Black Youth Jobs Toronto	Kalawikk
BC Rent Bank	Kingston Economic Development Corporation
Dunin-Deshpande Queen's Innovation Centre	Pillar Nonprofit Network
Église Unie du Canada	Plan International Canada
Fondation des Centres Trinité	Raven Indigenous Impact Foundation
Fondation Inspirit	SolShare Energy
Furniture Bank	The Farmers Truck
Hike Nova Scotia	The Raw Carrot
Horti-Cité	Western Arctic Youth Collective (WAYC)

Nous remercions aussi Catherine Pearl, Ph.D., Maximilien Depontailier, Michael Toye, Pranay Samson et Rebecca Waterhouse de leurs commentaires et rétroaction.



Financé par le Programme de préparation à l'investissement du gouvernement du Canada.

Les opinions et interprétations exposées dans ce rapport sont celles des autrices et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada

## Contributions

**Coautrices :** Leena Yahia et Cathy Barr

**Responsable de la production :** Julie Lebel

**Conception graphique :** Beacon Creative Inc.

**Traduction :** Cornelia Schrecker

***Parcours vers l'impact : la finance sociale au service de la mission. L'expérience des organisations à vocation sociale canadiennes***

ISBN 978-1-55401-440-8. Tous droits réservés. Imagine Canada, 2023.

Ce rapport est mis à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution – Pas d'Utilisation Commerciale – Pas de Modification 4.0 International](#). Pour toute utilisation non couverte par cette licence, veuillez nous contacter. Tous autres droits réservés.

Le rapport est également disponible en anglais : *Journey to Impact: Unlocking Purpose through Social Finance. Experiences of Canadian Social Purpose Organizations*. ISBN 978-1-55401-439-2

## À propos d'Imagine Canada

Imagine Canada est un organisme de bienfaisance national bilingue dont la cause sont les organismes de bienfaisance canadiens. Par nos activités de plaidoyer, nos études et nos entreprises sociales, nous contribuons à aider ces organismes et le milieu de l'entrepreneuriat social à mieux réaliser leur mission. Nous aspirons à un Canada où les organismes de bienfaisance travaillent aux côtés des secteurs privé et public afin de créer des communautés résilientes et dynamiques.

Imagine Canada 65, avenue St. Clair Est, bureau 700 Toronto (Ontario) M4T 2Y3  
T 1.800.263.1178 | [imaginecanada.ca](http://imaginecanada.ca) | Demandes des médias : [media@imaginecanada.ca](mailto:media@imaginecanada.ca)

# TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos.....	4
Sommaire.....	5
Introduction .....	6
Résultats .....	9
1. Motifs pour adopter la finance sociale.....	9
2. Éléments favorables et défavorables .....	10
3. L'émergence d'organismes hybrides.....	11
4. Le rôle des consultant.e.s.....	12
5. Pour une meilleure compréhension de l'écosystème .....	13
6. Un système complexe adaptatif .....	14
Études de cas .....	16
Conclusion .....	39
Références.....	40
Annexe 1 : Méthodologie .....	41
Annexe 2 : Terminologie.....	42





## Avant-propos

L'innovation sociale et la finance sociale représentent des approches nouvelles et émergentes qui exploitent la créativité, la compassion et l'esprit d'entreprise qui prospèrent dans les organisations à vocation sociale. Ces nouvelles approches ont un immense potentiel pour aider à résoudre les défis les plus difficiles et les plus persistants auxquels nos communautés et notre société sont confrontées. Les organisations à vocation sociale sont au cœur de ce mouvement, et avoir accès aux ressources est essentiel à leur capacité à innover, à faire évoluer les solutions et à pérenniser leurs activités à long terme.

Depuis que la Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale a été élaborée par le Groupe directeur de la co-création en 2018, le gouvernement du Canada a activement mis en œuvre bon nombre des douze recommandations qui se renforcent mutuellement. Un élément important du renforcement de l'écosystème de l'innovation sociale et de la finance sociale est le Programme de préparation à l'investissement (PPI). Ce programme fédéral aide les organisations à vocation sociale à renforcer leur capacité à participer au marché croissant de la finance sociale au Canada et à se préparer à accepter des investissements pour faire évoluer leurs solutions. Une autre initiative révolutionnaire à long terme de finance sociale du gouvernement fédéral est le Fonds de finance sociale (FFS) de 755 millions de dollars, qui a été lancé en mai 2023 pour favoriser la croissance du marché de finance sociale au Canada.

Ce rapport de recherche d'Imagine Canada est opportun compte tenu de l'accent majeur mis par le gouvernement fédéral sur la construction d'une économie durable et de ses récentes initiatives, telles que le PPI et le FFS, pour faire progresser la croissance du marché de la finance sociale au Canada. Il fournit des informations inestimables sur les domaines dans lesquels nous pouvons continuer à renforcer l'écosystème de l'innovation sociale et de la finance sociale au Canada. En particulier, les études de cas couvrent un large éventail d'initiatives d'innovation sociale auxquelles la finance sociale peut s'appliquer, fournissant des portraits réels des nombreux domaines dans lesquels la finance sociale peut contribuer à accroître l'impact.

A handwritten signature in black ink that reads "Ryan Turnbull".

Ryan Turnbull  
Député de Whitby  
Président, Caucus de l'innovation sociale, Chambre des communes

# SOMMAIRE

Ce rapport présente les résultats d'une étude dont l'objectif est de faire avancer l'innovation sociale et la finance sociale au Canada. L'étude s'intéressait aux éléments favorables et défavorables à la finance sociale, ainsi qu'aux motifs des organisations à vocation sociale (OVS) qui se tournent vers ce concept. Au Canada, la finance sociale a pour but d'aider les populations et l'économie locales. De plus, elle s'inscrit dans la promesse du pays de contribuer à résoudre d'importants enjeux mondiaux, par exemple dans le cadre des Objectifs de développement durable des Nations Unies. La finance sociale illustre comment des efforts locaux et des objectifs mondiaux peuvent s'imbriquer.

L'étude est fondée sur une méthodologie solide comprenant la collecte de données sous forme d'analyse individuelle de 22 études de cas, une analyse croisée, la validation par les participant.e.s et le sondage d'un groupe d'expert.e.s. Des activités de mobilisation des connaissances et d'engagement, notamment des feuillets d'information, des webinaires, des billets de blogue, des ateliers et un balado, ainsi que des rétributions généreuses, ont été utilisées pour cultiver un esprit de collaboration, de confiance et de reconnaissance.

## Conclusions principales :

- 1. Motifs pour adopter la finance sociale.** Les OVS adoptent la finance sociale avant tout pour diversifier leurs sources de financement, accéder à des capitaux et éviter les difficultés associées aux modèles de financement traditionnels. La priorisation des retombées sociales et de la viabilité amène les organismes à chercher des solutions financières sur mesure et à créer des partenariats. L'offre de solutions financières sur mesure est particulièrement importante pour les communautés qui peinent à accéder à des produits financiers respectueux de leurs valeurs.
- 2. Éléments favorables et défavorables à la finance sociale.** L'étude a mis en évidence plusieurs éléments qui favorisent ou entravent la participation des OVS à la finance sociale. Parmi les éléments favorables, on note une mission sociale ou environnementale clairement définie, une équipe de gouvernance visionnaire, l'évaluation des retombées et l'accès à des produits de finance sociale. Parmi les éléments défavorables, on note un historique financier limité, des coûts de transaction élevés et l'absence de produits de finance sociale accessibles. Une bonne compréhension de ces éléments défavorables et des mesures correctives pour les éliminer seront indispensables pour cultiver des pratiques de finance sociale inclusives et durables.
- 3. Des organisations hybrides pour une meilleure résilience organisationnelle.** Les organisations hybrides allient des activités à but lucratif et à but non lucratif. Elles sont devenues une solution répandue pour tenter de relever des défis sociaux, environnementaux ou juridiques complexes. En poursuivant des objectifs à la fois sociaux et financiers, ces organisations génèrent des solutions pérennes ayant des retombées positives tout en assurant leur viabilité financière. Certains organismes à but non lucratif et organismes de bienfaisance choisissent de créer des entités à but lucratif pour surmonter des obstacles réglementaires, allouer des fonds de manière efficiente ou réduire les coûts de transaction. Leur réalité souligne l'importance de la flexibilité dans l'univers de la finance sociale et de la nécessité de s'adapter aux difficultés singulières des organismes.
- 4. Pour une meilleure compréhension de l'écosystème de la finance sociale.** L'étude a mis en relief l'importance d'accroître notre compréhension de l'écosystème de la finance sociale en faisant appel à des universités, fondations, fonds de pension, incubateurs, accélérateurs, organisations de développement économique et du développement international. La participation de ces acteurs à l'écosystème encourage une diversité de perspectives et des solutions nées dans la collaboration.
- 5. Le rôle des consultant.e.s en finance sociale.** Les consultant.e.s jouent un rôle central dans le domaine de la finance sociale. Leur travail englobe l'apport d'expertise, la réalisation d'études de marché, la facilitation de l'évaluation des retombées, le développement de partenariats et l'accompagnement dans le processus d'élaboration de politiques. Leurs contributions permettent aux organismes de trouver leur voie dans l'univers complexe de la finance sociale.
- 6. La finance sociale est un système complexe adaptatif.** L'écosystème de la finance sociale est un système complexe adaptatif marqué par une interconnexion croissante et l'adaptation, des boucles de rétroaction et des catalyseurs. Pour trouver sa voie dans l'univers de la finance sociale, il faut bien le comprendre et savoir utiliser sa dynamique particulière comme levier.

# INTRODUCTION

## Contexte

Les organisations à vocation sociale (OVS), qui regroupent des organismes de bienfaisance, organismes à but non lucratif, entreprises sociales, coopératives et entreprises dotées d'une mission sociale, jouent un rôle important dans la résolution des problèmes socioéconomiques et environnementaux au Canada. Elles travaillent, entre autres, à contrer l'insécurité alimentaire et à favoriser le logement abordable et la transition vers une économie à faibles émissions de carbone (Gouvernement du Canada, 2018). Toutefois, leurs efforts se heurtent à la difficulté de trouver du financement régulier. Les sources de financement traditionnelles, notamment les subventions et les dons, ne sont plus aussi fiables qu'auparavant. Pour ce qui est de l'accès aux produits de financement conventionnels, il représente un défi de taille.

Dans ce contexte, la finance sociale émerge comme une solution viable pour de nombreuses OVS. Elle réfère à la mobilisation de capitaux privés pour générer des retombées sociales et environnementales, en plus d'un rendement financier. Elle permet aux OVS de diversifier leurs sources de revenus, d'acquérir des actifs, d'assurer des liquidités continues, et d'ouvrir la porte à des modèles de revenus novateurs et indépendants. De plus, elle peut être une source de capital abordable, favoriser le développement communautaire et créer un alignement entre capital et valeurs. Ultimement, la finance sociale favorise la résilience, la viabilité et les retombées positives.

Au Canada, l'univers de la finance sociale englobe diverses actions, p. ex. aider un organisme à but non lucratif (OBNL) à contracter une hypothèque, investir dans des entreprises qui emploient des personnes appartenant à des groupes vulnérables, ou financer des coopératives. Toutefois, historiquement, cet univers est constitué d'actions réalisées en vase clos, sans coordination aucune et sans outils financiers adaptés aux besoins uniques des OVS, en particulier des organismes de bienfaisance et des OBNL. Le gouvernement du Canada a pris acte de cette réalité tout en reconnaissant le potentiel transformateur de la finance et de l'innovation sociales pour relever de grands défis sociétaux, économiques et environnementaux. Il a présenté sa réponse sous forme de la Stratégie d'innovation sociale et de finance sociale (IS/FS).

La Stratégie est née des douze recommandations formulées par un groupe directeur de cocréation et insiste sur l'importance de l'équité pour aider les OVS à joindre les populations diverses et mal desservies au pays (Gouvernement du Canada, 2018). Elle fait également un lien avec le Programme 2030 et les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, et s'inscrit dans l'effort mondial de

cultiver des économies durables et inclusives. La Stratégie reconnaît l'importance des OVS pour propulser l'innovation sociale et atteindre les ODD, et souligne le rôle central de l'économie sociale pour réaliser ces étapes charnières.

La Stratégie d'IS/FS repose sur trois éléments fondamentaux :

- 1. Programme de préparation à l'investissement (PPI).** L'objectif du PPI est de renforcer l'écosystème d'IS/FS et de soutenir les OVS en mettant à leur disposition des fonds non remboursables. Ces fonds leur permettent de développer les compétences et capacités nécessaires pour accéder à des investissements à retombées sociales. Lancé en 2019, le PPI a permis d'investir 100 millions de dollars à ce jour.
- 2. Fonds de finance sociale (FFS).** Le FFS concrétise l'engagement financier du gouvernement fédéral à distribuer 755 millions de dollars sur 10 ans afin d'accélérer la croissance du marché canadien de la finance sociale. Concrètement, le FFS octroie des contributions remboursables conditionnelles à des gestionnaires de fonds sélectionnés (aussi appelés grossistes). À leur tour, ces grossistes appuient des intermédiaires de finance sociale qui font des investissements dans diverses OVS. En 2023, le gouvernement a annoncé la première tranche de 400 millions de dollars à verser sur cinq ans.
- 3. Conseil consultatif sur l'innovation sociale (CCIS).** Le CCIS a été mis en place en février 2023 et réunit des leaders et spécialistes des secteurs du bien commun, de l'innovation sociale et de la finance sociale. Il conseille le gouvernement fédéral sur des politiques et initiatives liées à l'innovation sociale et à la finance sociale.

Avec le financement reçu du PPI, Imagine Canada a réalisé un sondage, terminé au début de 2020, auprès des organismes de bienfaisance canadiens pour mieux comprendre leur état de préparation à la finance sociale. Plus de 1 000 dirigeant.e.s d'organismes y ont répondu. Les résultats indiquent que les personnes à la barre de grands organismes établis connaissent assez bien la finance sociale et ses bénéfices potentiels. Par contre, 66 % des dirigeant.e.s n'en avaient jamais entendu parler ou manquaient de connaissances claires à son sujet. De plus, les répondant.e.s se disaient préoccupé.e.s par divers aspects de la préparation à l'investissement, notamment le défi de produire des revenus gagnés, la capacité de remboursement des organismes, ainsi que l'approbation des conseils d'administration. Pour plus d'information, consultez le rapport [Les organismes caritatifs sont-ils prêts pour le financement social?](#) (Jog, 2020).

## Organismes participants

Le sondage de 2020 a également préparé le terrain pour ce rapport. Nous y présentons, sous forme d'études de cas, l'expérience en finance sociale de 22 OVS de différentes régions canadiennes. Dans ce groupe, 7 organismes ont reçu des fonds du PPI contre 15 qui n'en ont pas reçu. La diversité des organismes s'exprime à de multiples égards :

- 1. Types d'organisation.** Les OVS participants représentent différents types d'entités à vocation sociale, notamment des organismes de bienfaisance, OBNL, entreprises sociales et coopératives.
- 2. Méthodes de finance sociale.** Les organismes participants ont utilisé divers mécanismes et méthodes de finance sociale, dont le recours à du capital non remboursable et les activités d'entreprise sont les deux plus populaires. La figure 1 comprend toutes les méthodes utilisées.
- 3. Besoins organisationnels.** Chaque organisme avait ses propres besoins et objectifs. Certains souhaitaient diversifier leurs sources de revenus ou créer des sources plus viables et régulières. D'autres cherchaient à multiplier les retombées de leur travail, à rendre le capital utilisé cohérent avec leur mission, ou à fournir du financement d'amorçage ou des garanties plus que nécessaires.
- 4. Populations desservies.** Les organismes participants travaillent auprès de divers groupes et populations, notamment des personnes autochtones, noires, musulmanes, en situation de handicap ou à faible revenu.
- 5. Sous-secteur.** Les réponses provenaient d'organismes dans les domaines de la religion, du développement international, de l'énergie, de la lutte contre la pauvreté, de l'agriculture, de la pérennité du système alimentaire, du sport et des loisirs, de l'innovation et du développement économique.
- 6. Étapes de préparation à l'investissement.** Les organismes participants se trouvaient à différentes étapes du continuum de préparation à l'investissement, comme l'illustre la figure 2. Développé par EDSC et ses partenaires, le continuum permet d'établir l'étape à laquelle se trouvent les OVS dans leur processus de préparation à l'investissement. Au total, il comprend cinq étapes :

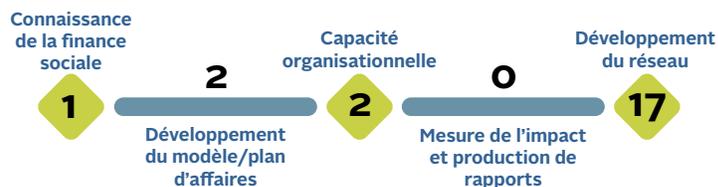
Figure 1. *Approches de finance sociale\* utilisées par les organismes participants à l'étude*



\* Consultez les définitions à l'[annexe 2](#).

- **Évaluation des retombées et rapports.** L'organisation développe et met en place des mécanismes pour évaluer les retombées de son travail ou d'un projet en particulier, et en fait rapport. En raison de la nature même de la finance sociale, la solidité de tels mécanismes est très importante. À cette étape, l'organisation définit le changement désiré, les mesures d'évaluation des retombées et le processus de collecte de données. Elle développe aussi des tableaux de bord aux fins d'analyse et de prise de décisions, ainsi qu'un système de production de rapports.
- **Développement du réseau.** L'organisation travaille activement à élargir et à cultiver son réseau d'investisseurs. Pour ce faire, elle recherche des investisseurs potentiels, cerne leurs priorités et la compatibilité de ces priorités avec les objectifs du projet. Ensuite, elle développe des relations personnelles avec les investisseurs, acquiert une bonne connaissance du langage propre au domaine de l'investissement, et s'assure de savoir présenter son modèle d'affaires en fonction des attentes des investisseurs.

Figure 2. Nombre d'organismes participants à chaque étape du continuum de préparation à l'investissement



**7. Connaissances de l'écosystème.** Bien que de nombreuses OVS participantes se trouvaient à l'étape du Développement du réseau du continuum de préparation à l'investissement, leurs connaissances de l'écosystème de la finance sociale variaient. Certains découvraient la finance sociale comme un concept relativement nouveau et l'approchaient davantage comme une solution à un besoin particulier, sans nécessairement tenir compte de toutes les facettes de l'écosystème. D'autres, en raison de leur expérience et de leur compréhension avancée, réussissaient à intégrer de manière stratégique leurs initiatives de finance sociale et les grands objectifs et tendances de l'écosystème.



# RÉSULTATS

## 1. Motifs pour adopter la finance sociale

Les organismes avancent plusieurs motifs pour adopter la finance sociale. Ils cherchent notamment à diversifier leurs sources de revenus afin d'accroître les retombées et la pérennité de leur travail. Les défis liés aux outils de financement traditionnels, l'intérêt pour la collaboration et la nécessité de surmonter des obstacles juridiques ou réglementaires comptent également parmi les motifs recensés.

**Diversifier au bénéfice des retombées et de la pérennité.** Plusieurs organismes participants ont souligné l'importance de diversifier leurs sources de revenus afin d'assurer leur stabilité et leur pérennité financières. Ils sont nombreux à mettre en lumière l'imprévisibilité croissante des dons, subventions et fonds sans restriction, ce qui complexifie la planification à long terme et la mise à l'échelle d'innovations. Les OVS réagissent en explorant de nouvelles avenues de financement, dont les investissements, les activités génératrices de revenus et les solutions financières sur mesure. Ceux qui optent pour la finance sociale cherchent à utiliser des ressources financières en phase avec leur mission principale, à agrandir leur empreinte sociale ou environnementale, à réduire leur dépendance aux subventions, et à développer des sources de revenus résilientes.

**Surmonter les défis des outils de financement traditionnels.** De nombreux organismes affirment avoir besoin de capitaux pour financer leur croissance, leur fonctionnement et les retombées de leur travail. Toutefois, ils jugent que les modèles de financement traditionnels ne répondent pas à leurs besoins. Ils ont donc cherché d'autres solutions plus novatrices, l'accès à du capital abordable, et du capital patient et flexible. Les deux défis les plus souvent nommés relativement aux outils de financement traditionnels sont l'accès général et l'accès à des solutions qui répondent aux besoins et valeurs des organismes.

**a. Accès.** Les petites entreprises, entreprises sociales, organismes de bienfaisance et OBNL peinent souvent à accéder aux mécanismes de financement traditionnels comme les prêts et les subventions. Les critères d'admissibilité, la durée des processus de demande et la prépondérance du financement par projet limitent leurs options et nuisent à leur croissance.

**b. Solutions financières sur mesure.** Différentes communautés se heurtent à des obstacles lorsqu'elles cherchent des produits financiers qui concordent avec leurs besoins et valeurs. Les organismes participants insistent sur le besoin d'avoir accès à des solutions financières sur mesure, à des politiques favorables et à une réglementation inclusive afin de surmonter ces obstacles et de promouvoir l'inclusion financière. Pour sa part, la finance sociale offre de telles solutions sur mesure et fait une place aux différentes valeurs culturelles et religieuses, en plus de reconnaître la méfiance prévalant dans certaines communautés envers les solutions et les institutions financières traditionnelles. C'est ce qui en fait un mécanisme susceptible de promouvoir l'inclusion financière et d'assurer que toute personne, quelle que soit son histoire, a accès aux outils et aux ressources nécessaires pour connaître la prospérité économique.

### **Collaborer et travailler en partenariat.**

Pour beaucoup d'OVS, l'attrait de la finance sociale réside dans l'importance qu'elles accordent à la collaboration et au développement de partenariats. En s'entourant d'entités, d'investisseurs et d'autres partenaires qui défendent les mêmes principes qu'eux, les organismes peuvent miser sur la force collective, échanger des renseignements et puiser dans un riche bassin d'expertise. Les réseaux ainsi créés servent de structure d'appui, mais ouvrent aussi la porte à de nouvelles avenues pour amplifier leur travail et en multiplier l'effet. Cette synergie entre la croissance mutuelle et des objectifs axés sur la mission communs à tous les partenaires incite les organismes à explorer l'univers de la finance sociale.

### **Éliminer les obstacles juridiques et réglementaires.**

Beaucoup d'OVS se tournent vers la finance sociale après avoir rencontré des obstacles juridiques ou réglementaires. Ces obstacles restreignent leur capacité à réaliser des profits et leur flexibilité opérationnelle. Pour s'épanouir et atteindre leurs objectifs, les organismes doivent créer des stratégies novatrices conformes aux règles, dont celles de l'Agence du revenu du Canada. Après avoir sollicité des conseils juridiques, plusieurs organismes ont créé des entités à but lucratif à l'intérieur de leur structure existante. Cette méthode permet d'éviter les contraintes tout en restant conformes.

## 2. Éléments favorables et défavorables

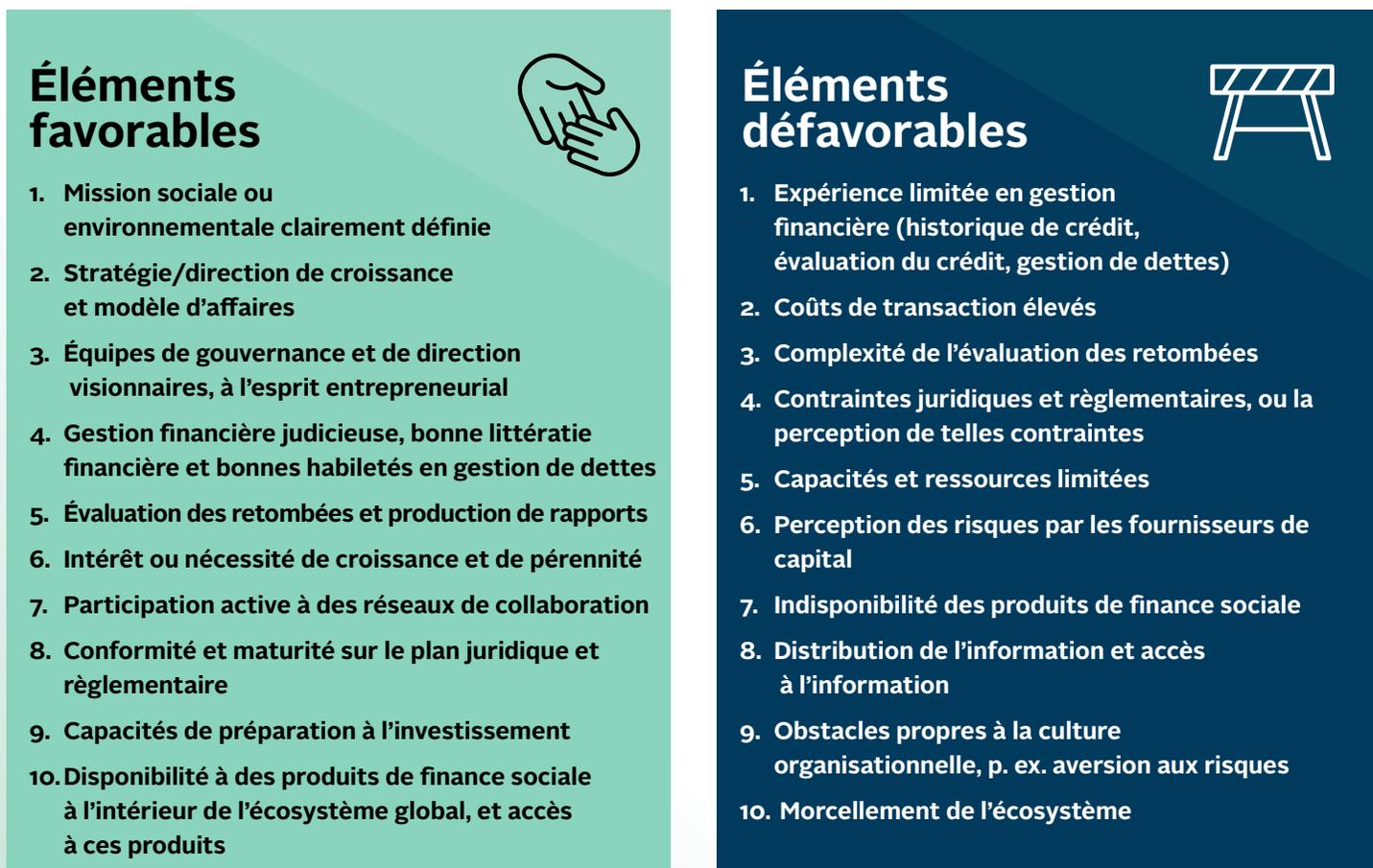
Les témoignages recueillis durant les entrevues ont démontré que la finance sociale joue un rôle central dans la mobilisation de capitaux pour atteindre des objectifs sociaux ou environnementaux. Elle a le potentiel évident d'accroître l'ampleur et de soutenir dans le temps des initiatives qui font une différence. Or, comme tous les mécanismes financiers, la finance sociale comporte des défis, et son adoption et son utilisation dépendent de nombreux facteurs.

Parmi les éléments favorables à l'adoption, à l'utilisation et au succès de la finance sociale, on compte le fait d'avoir en main une mission sociale ou environnementale clairement définie et une stratégie de croissance solide. Ces éléments doivent être appuyés par un leadership visionnaire, une gestion financière vigilante et le respect des normes réglementaires. Pour asseoir sa crédibilité, un organisme doit avant tout se doter de la capacité à mesurer les retombées de son travail et d'en faire rapport. Enfin, l'accès aux produits de finance sociale et la participation à des réseaux de collaboration favorisent la portée et le succès des OVS.

Les éléments défavorables à l'adoption, à l'utilisation et au succès de la finance sociale se trouvent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organismes. Les éléments internes comprennent des ressources et des capacités de gestion financières limitées, des coûts de transaction élevés, des complexités relatives à l'évaluation des retombées, ainsi que la culture organisationnelle, en particulier l'aversion aux risques. Par éléments externes, on entend des contraintes juridiques ou la perception de telles contraintes, le caractère fragmenté de l'écosystème de la finance sociale, et l'indisponibilité des produits de finance sociale.

Quiconque souhaite intervenir dans l'écosystème de la finance sociale doit comprendre ces éléments favorables et défavorables. Ensuite, il faut agir sur les défis susmentionnés afin de faciliter la croissance de l'écosystème et de permettre aux OVS de se prévaloir des avantages que leur offre la finance sociale. Les 22 études de cas présentés dans ce rapport illustrent de quelle manière les OVS s'approprient les points forts et composent avec les défis propres à la finance sociale.

Figure 3. Éléments favorables et défavorables qui favorisent ou restreignent l'adoption, l'utilisation et le succès de la finance sociale



### 3. L'émergence d'organismes hybrides

Parmi les organismes participants, cinq ont créé des entités génératrices de revenus pour éviter des barrières réglementaires, utiliser des fonds et réduire le plus possible les coûts de transactions. Ces cinq OVS (iDE Canada, Plan International Canada, Pillar Nonprofit Network, Innovate Calgary et L'Église Unie du Canada) cherchent à la fois à faire une différence sur le plan social et à atteindre la résilience financière. En ce sens, elles représentent une tendance mondiale vers l'hybridité.

Les structures hybrides allient des éléments à but lucratif et à but non lucratif et intègrent des objectifs financiers et sociaux. Certaines d'entre elles sont nées d'entreprises sociales qui réinvestissent leurs profits dans leur mission. D'autres ont pris forme, généralement sur conseils de juristes, avec la création d'une section à but lucratif à l'intérieur d'une entité de bienfaisance ou à but non lucratif afin de tirer parti des avantages offerts par la loi et de réduire les risques. L'inspiration pour ces modèles hybrides est venue d'innovations légales telles les entreprises d'intérêt communautaire en Nouvelle-Écosse et les entreprises à contribution communautaire en Colombie-Britannique. Ils sont aussi le résultat du brouillement des lignes qui séparent les secteurs, de l'ascension de l'entrepreneuriat centré sur les retombées

et de l'intérêt des investisseurs pour la valeur sociale/ environnementale, en plus de la valeur financière.

L'émergence d'organisations hybrides est à l'image d'un changement global dans la société. Ce changement est motivé par une plus grande sensibilisation sociopolitique, une compétition accrue pour les ressources financières, le progrès technologique et les préoccupations de la population concernant des problèmes comme l'iniquité et l'itinérance (Haigh, Walker, Bacq et Kickul, 2015). Intégrant des éléments des secteurs à but lucratif et à but non lucratif, les organisations hybrides promettent une approche unique pour résoudre des défis sociaux et environnementaux complexes.

Beaucoup d'OVS considèrent que la finance sociale a joué un rôle déterminant leur permettant de réaliser à la fois un profit et des retombées sociales. Les méthodes de financement traditionnelles échouent souvent à atteindre ce double objectif, soit parce qu'elles ne permettent pas de combiner ces deux aspects, soit en raison des risques perçus propres à leur équilibre. À l'opposé, la finance sociale offre des solutions sur mesure pour répondre aux besoins des organisations hybrides.



## 4. Le rôle des consultant.e.s

Le domaine de la finance sociale est en plein essor et les consultant.e.s semblent y occuper un rôle central comme intermédiaires et agent.e.s de mobilisation des connaissances. Pour de nombreux organismes participant à notre étude, les consultant.e.s ont agi comme pont pour combler des lacunes sur le plan de l'expertise, de la compréhension, des relations et du partage d'information dans l'univers de la finance sociale. À mesure que ce dernier prend de l'ampleur et évolue, les consultant.e.s semblent jouer un rôle névralgique comme guides qui aident les organismes à trouver leur voie dans un terrain nouveau. Le recours à cette aide s'observe dans divers secteurs tant chez les OVS novices dans le domaine de l'investissement que chez celles ayant déjà acquis une certaine expertise.

- 1. Expertise et orientation.** Les consultant.e.s guident les OVS à travers la complexité des types de financement traditionnels et de la finance sociale. Leurs services visent à aider les organismes à comprendre ce domaine, à trouver des occasions d'investissement, à soumettre des demandes et à composer avec les défis émergents. L'aide au développement de stratégies et de cadres pour une intégration efficace de la finance sociale et des objectifs financiers des organismes fait également partie de ces services.
- 2. Étude et analyse de marché.** En collaboration avec les OVS, les consultant.e.s réalisent des études et analyses de marché pour dégager des occasions de finance sociale. Ce travail implique l'étude des tendances du marché, la vérification de la viabilité de projets, ainsi que l'évaluation des risques et du rendement financiers associées aux divers investissements.
- 3. Mesure et évaluation des retombées.** Les consultant.e.s aident les OVS à créer et à mettre en place des cadres d'évaluation des retombées, et à développer des mécanismes de rapport. Ainsi, les organismes et les investisseurs sont en mesure de suivre, de mesurer et de communiquer l'effet des activités de finance sociale. Cet aspect gagne en importance alors que le financement de ces activités est de plus en plus souvent directement lié à l'évaluation des retombées.
- 4. Développement de partenariats et de réseaux.** Les consultant.e.s soutiennent les organismes dans le développement de partenariats et de réseaux dans l'écosystème de la finance sociale. Les liens ainsi créés contribuent à l'expansion et à l'évolution de cet écosystème, et favorisent l'innovation et de nouvelles synergies.

- 5. Développement de capacités.** Les consultant.e.s appuient les OVS dans le développement de leurs capacités pour explorer la finance sociale, un sujet qui leur est souvent inconnu. De la formation et du matériel d'apprentissage permettent aux organismes de solidifier leur compréhension et d'acquérir les compétences requises, en fonction de leurs besoins.
- 6. Politiques et défense des intérêts.** En participant à des discussions sur les politiques et aux activités de recherche et de mobilisation des connaissances, les consultant.e.s contribuent au développement de structures règlementaires.

Nonobstant le rôle important des consultant.e.s, il faut noter que certaines OVS se disent préoccupées par une trop grande dépendance. De plus, l'expertise technique offerte par ces spécialistes ne correspond pas toujours à la situation et aux besoins particuliers des organismes. Selon ces derniers, il existerait parfois un certain décalage entre les conseils prodigués et leur travail sur le terrain. Aussi, l'énorme implication des consultant.e.s dans l'écosystème de la finance sociale pose-t-elle les questions d'accès et d'équité. Ainsi, pour les petits organismes dotés d'un budget limité, le coût associé à l'embauche d'un.e consultant.e.s peut être considéré comme trop élevé. Un manque de connaissances peut aussi les empêcher de pleinement saisir la valeur offerte par les conseils de spécialistes, ou tout simplement, d'en trouver. Cette situation peut alors creuser leur désavantage par rapport aux grands organismes qui ont plus de ressources à leur disposition.

Ces préoccupations, tout à fait valides, sont contrebalancées par les avantages immédiats et tangibles qu'offrent les consultant.e.s. De nombreux organismes manquent d'expertise technique ou de moyens pour maintenir une telle expertise à l'interne sur une longue période, surtout s'ils dépendent de modèles de financement par projet. Les consultant.e.s, en offrant une expertise variée, occupent donc une place centrale dans l'écosystème de la finance sociale, dans un rôle catalyseur et de partage du savoir. Des services-conseils subventionnés, des plateformes communautaires ou d'autres initiatives du genre peuvent contribuer à démocratiser l'accès à cette expertise afin de rendre la finance sociale plus inclusive.

## 5. Pour une meilleure compréhension de l'écosystème

Tout au long de notre recherche, la nécessité de mieux comprendre l'écosystème de la finance sociale était manifeste. Plus particulièrement, il faut s'intéresser aux diverses parties au cœur du développement de cet univers, et des questions de financement et d'innovation, notamment les :

- Collèges et universités
- Fondations
- Fonds de pension
- Incubateurs et accélérateurs
- Agences de développement économique
- Organisations de développement international/organismes de bienfaisance

Ainsi, les universités produisent des travaux de recherche sur les enjeux sociaux, développent des solutions potentielles et forment la prochaine génération de personnes dédiées à l'entrepreneuriat social et à l'innovation. De plus, elles hébergent des incubateurs et centres d'entrepreneuriat, lieux de naissance de nombreuses OVS, afin de traduire les découvertes scientifiques en avantages tangibles pour la société. En parallèle, des incubateurs et accélérateurs indépendants offrent des ressources, du mentorat et un réseau à des entreprises sociales en démarrage et à d'autres OVS.

Les fondations et fonds de pension peuvent injecter d'importantes sommes dans des projets d'utilité sociale. Certaines fondations vont au-delà de l'octroi de subventions et explorent activement l'investissement à retombées sociales. Quelques-unes vont jusqu'à transformer leurs actifs en portefeuille entièrement centré sur les retombées sociales. Pour ce qui est des fonds de pension, leurs visées d'investissement s'arriment bien avec l'horizon à long terme de nombreux projets à rendement social. Les agences de développement économique, en raison de leurs ambitions régionales, peuvent diriger des investissements vers des projets ayant une incidence tangible dans les communautés locales. En raison de leurs liens avec les organismes gouvernementaux, elles peuvent également influencer l'élaboration de politiques favorables à la finance sociale. Enfin, la grande portée des organismes de bienfaisance et autres organisations de développement international et leur expérience des modèles de financement novateurs et intégrés offrent un savoir unique quant aux interventions efficaces et aux défis futurs de la finance sociale.

Les responsables politiques et les gens du milieu doivent adopter une vue d'ensemble de l'écosystème de la finance sociale afin d'élaborer des stratégies exhaustives qui mettent en valeur la collaboration et font une réelle différence positive. La finance sociale regorge d'expertises variées qui peuvent orienter et éclairer les décisions stratégiques et d'investissement dans cet écosystème en pleine croissance.



## 6. Un système complexe adaptatif

L'écosystème canadien de la finance sociale réunit divers acteurs des secteurs public et privé et de la société civile pour encourager l'innovation et créer des retombées significatives. Il s'agit d'un système complexe adaptatif (Holling, 2001; Baker et Widmaier, 2015) dans lequel diverses entités entrent en contact, s'adaptent et évoluent constamment dans le but de réaliser d'importantes transformations dans la société. Plusieurs caractéristiques définissent ce système.

**1. Interconnexion accrue et adaptation.** L'écosystème de la finance sociale évolue avec la multiplication des liens entre les différentes parties prenantes qu'il héberge. Chaque partie occupe un rôle distinct et exerce une influence qui se répand dans tout l'écosystème. En même temps, ces rôles se croisent et se chevauchent, et certains acteurs jouent plus d'un rôle. Du côté de la demande, les OVS et les groupes communautaires sont à la recherche de soutien et de ressources. Bien qu'ils agissent parfois en cloisonnement, leurs besoins peuvent converger et diverger, dressant un portrait complexe d'exigences et d'aspirations variées. Le côté de l'offre est marqué par une grande diversité d'acteurs, dont les investisseurs à la recherche de retombées sociales, les fondations philanthropiques, les institutions financières et les entités gouvernementales. L'appétit de chacun pour les initiatives de finance sociale est motivé par ses propres programmes et domaines d'intérêt qui ne correspondent pas toujours aux besoins des acteurs du côté de la demande. Cet écart est comblé par les organisations intermédiaires, notamment les fonds de prêts communautaires, les coopératives de crédit, les institutions financières autochtones et les banques à charte. En plus de faire le pont entre la demande et l'offre, les intermédiaires proposent des innovations financières, orientent le développement de capacités et atténuent les risques. Les initiatives comme le Fonds de finance sociale accroissent le rôle des intermédiaires qui contribuent alors à la mise en commun de capitaux, à la mobilisation d'investissements privés et à la normalisation de pratiques exemplaires. Nos travaux ont de plus démontré le rôle que peuvent jouer les consultant.e.s pour améliorer la transmission de connaissances, l'expertise et l'utilisation efficace des ressources dans cet écosystème en plein essor.

La fluidité au sein de l'écosystème est remarquable. Elle permet à de nombreux acteurs de transiter entre différents rôles en incarnant l'esprit adaptatif propre à ce milieu. D'autres acteurs clés, notamment

les responsables politiques et les établissements d'enseignement supérieur, contribuent de manière notable à la création de réseaux et à l'élaboration de politiques favorables. Ils jouent aussi un rôle important dans le développement de capacités, l'utilisation collaborative de ressources et le renforcement de la transparence par l'évaluation rigoureuse des retombées.

L'écosystème ne cesse de prendre de l'ampleur et s'adapte continuellement à des changements internes et externes. Aucun n'évolue en vase clos, chacun influence les autres acteurs au sein de l'écosystème et est influencé par eux. Leurs stratégies et activités changent au rythme des besoins de la société, la dynamique du marché et l'environnement réglementaire.

- 2. Mécanismes de rétroaction.** Les mécanismes de rétroaction informent les parties prenantes de l'efficacité de leurs actions. Comprenant des outils d'évaluation des retombées et diverses voies de participation, ils font en sorte que le système demeure réactif et en constante évolution.
- 3. Éléments favorables.** Dans l'écosystème canadien de la finance sociale, des facteurs comme les données, la confiance, la glocalisation, les réseaux, la communication et l'apprentissage sont des éléments catalyseurs qui encouragent un environnement de collaboration et d'innovation (voir la figure 4). Ils favorisent une culture axée sur l'apprentissage, la coordination et la diffusion de l'information, essentielle pour développer une vision commune et cohérente de l'écosystème et un environnement réglementaire favorable.
- 4. Importance de l'apprentissage continu, de l'inclusion et d'un changement de la dynamique du pouvoir.** Un changement transformateur s'opère actuellement dans le milieu canadien de la finance sociale mettant en lumière l'importance de l'apprentissage continu et de l'inclusion, ainsi que la nécessité d'un changement dans la dynamique du pouvoir. On constate une réelle volonté de remettre en cause les pratiques établies, de reconnaître les iniquités systémiques présentes depuis toujours dans nos structures financières, et de développer des mécanismes financiers plus équitables, accessibles et inclusifs. Cette volonté ne s'inscrit pas seulement dans l'ambition de stimuler la croissance économique, mais aussi de s'assurer que cette croissance va de pair avec le développement social. Le réseau de partenaires du PPI incarne ce changement. Bien que chaque organisation membre maintient

son identité et ses intérêts propres, des efforts de collaboration reflètent la tendance générale présente dans l'écosystème. Cette collaboration dynamique entre diverses parties signale l'abandon graduel des normes conventionnelles.

L'utilisation judicieuse de la finance sociale constitue un autre besoin pressant afin de s'assurer qu'elle profite réellement aux communautés et à l'environnement. Malgré leur importance, les mesures et les indicateurs financiers traditionnels ne réussissent pas nécessairement à capter toutes les retombées sociales. Cette réserve s'applique particulièrement aux communautés historiquement marginalisées. C'est pourquoi il faut des solutions sur mesure et adaptatives. D'autres aspects comme le mentorat, l'apprentissage

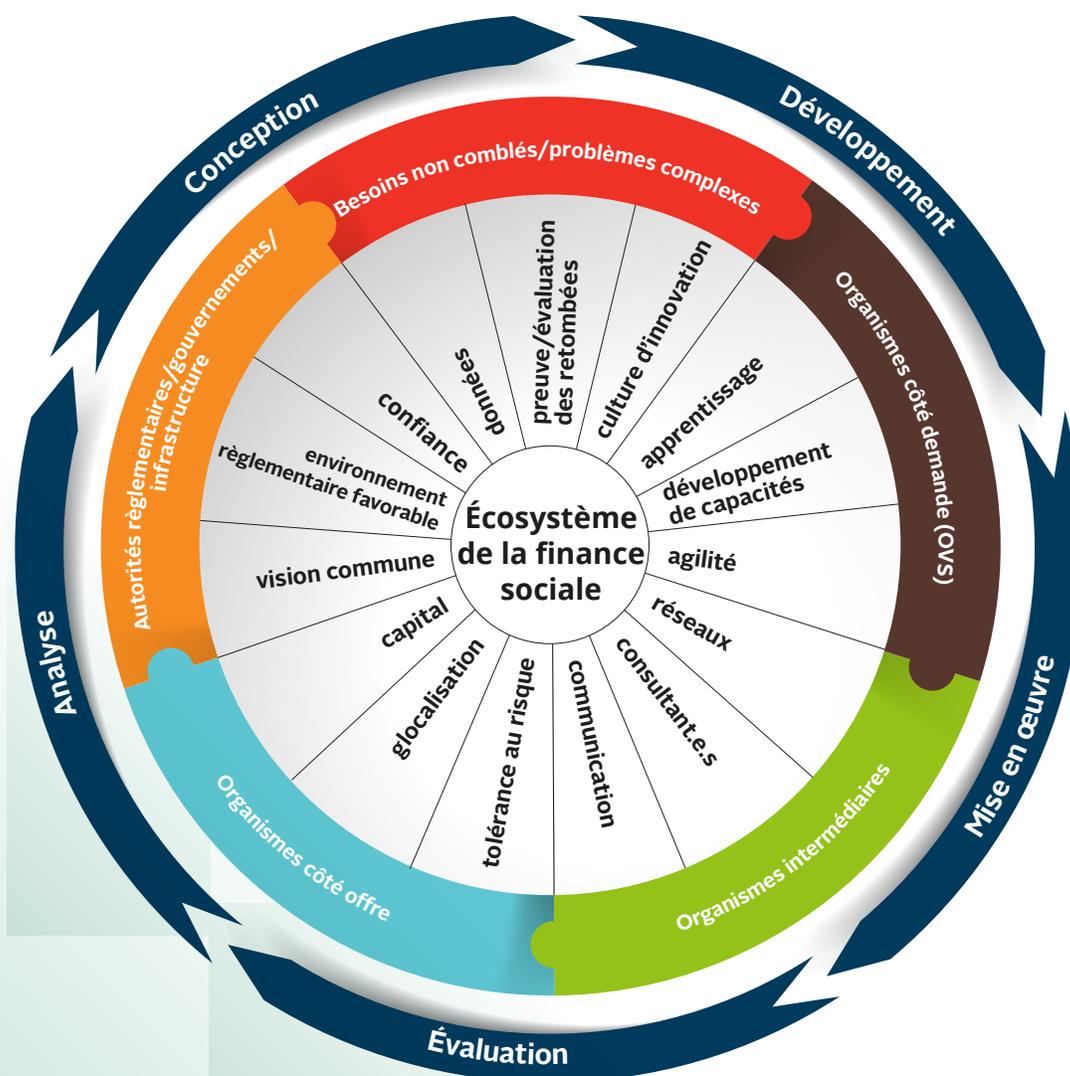
entre pairs et le savoir collectif peuvent aussi encourager de véritables changements.

Pour trouver leur voie dans cet écosystème changeant, les organismes doivent se doter d'une vision claire, d'un cadre de formation solide et de partenariats stratégiques. Reconnaître que différentes OVS vivront des défis distincts ne fait que souligner l'importance d'une approche inclusive et réactive.

La promotion de pratiques équitables en finance sociale n'est pas seulement une question d'équilibre entre les intérêts économiques et sociaux. Elle s'inscrit aussi dans un changement de la dynamique du pouvoir afin d'accorder plus de pouvoir décisionnel aux communautés historiquement marginalisées et à tous les acteurs du côté de la demande.

Figure 4. L'écosystème de la finance sociale

Un écosystème en constant apprentissage — coordination, apprentissage et diffusion d'information



# Études de cas

Les études de cas résumés ci-après présentent 22 histoires inspirantes d'OVS canadiennes qui utilisent différentes méthodes de finance sociale pour réaliser leur mission. En présentant leurs histoires, nous souhaitons mettre en lumière comment la finance sociale peut donner des moyens d'action aux organismes qui travaillent à résoudre des problèmes complexes et contribuent à l'atteinte des ODD.

Chaque étude est présentée suivant une approche de conception créative. Celle-ci permet de comprendre le cheminement des organismes, leur état de préparation à l'investissement, le rôle de la finance sociale dans la réalisation de leur mission, ainsi que les leçons clés et les pratiques exemplaires retenues par les organismes.

Les citations permettent de donner une voix aux personnes qui ont directement participé au processus de transformation. En présentant les réalisations de ces organismes et ce qu'ils ont appris durant le processus, nous espérons encourager d'autres OVS à explorer et à exploiter le potentiel de la finance sociale.



# L'ÉGLISE UNIE DU CANADA

## Redonner une vocation aux églises : mettre les actifs au service d'une transformation durable de la communauté

### L'organisme

L'Église unie du Canada est une confession protestante et progressive qui, dans toutes ses paroisses au pays, valorise une spiritualité profonde, une vie de disciple courageuse et une justice audacieuse.

### Le besoin

À mesure que la société change, les églises doivent trouver de nouvelles voies pour mobiliser la communauté, créer des ressources financières et faire la meilleure utilisation de leurs ressources, y compris leurs actifs immobiliers.

### La solution

L'équipe a utilisé du capital non remboursable et de la formation pour développer un réseau et ainsi créer de la curiosité pour et sensibiliser les gens à la finance sociale, au leadership adaptatif et aux compétences en gestion du changement. L'objectif général était de rétablir la vitalité de la communauté en explorant de nouvelles avenues vers une meilleure viabilité financière, une diversification des sources de revenus et l'utilisation des actifs de l'Église pour le bien de la communauté.

### Dans leurs propres mots

« Souvent, les églises conservent leurs actifs dans des fonds de placement, notamment les certificats de placement garantis (CPG). Sauf que ces CGP ne génèrent pas de revenus significatifs, il s'agit plutôt d'une façon sécuritaire d'entreposer des fonds. L'investissement d'impact et le financement social, bien qu'un peu plus risqués, offrent des possibilités d'investissement pour le bien social et environnemental, en plus de sensibiliser les gens. »

### Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

- Dans le domaine de la finance sociale et de l'investissement communautaire, il faut absolument connaître son public et commencer le processus de gestion du changement plus tôt qu'anticipé.
- Pour mobiliser un large public et pallier le manque de connaissances, il faut donner de l'information de base simplifiée et éviter d'utiliser du jargon.

## EN BREF

### Type d'organisation

Organisme de bienfaisance enregistré canadien

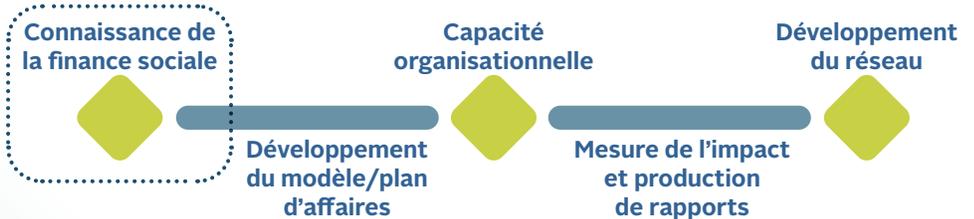
### Méthode(s) de financement social

Développement de capacités et capital non remboursable du PPI

### Objectif(s) de développement durable



### Stade de préparation à l'investissement



# BYJ TORONTO

## Accroître le potentiel organisationnel pour faire une différence positive



### L'organisme

Black Youth Job (BYJ) est un organisme torontois qui travaille pour pallier les iniquités qui touchent les jeunes, familles et groupes communautaires afro-canadiens en offrant un soutien social et en matière d'emploi et d'éducation.

### Le besoin

Pour passer à l'étape postcréation et atteindre la viabilité de l'organisme, il fallait du capital patient et flexible, de l'expertise et des ressources. Toutefois, de longs processus d'octroi de subventions, du financement basé sur des projets et le manque de financement à long terme créaient des défis importants.

### La solution

Le réseautage et des programmes de formation ont permis à BYJ de développer ses capacités, de peaufiner ses stratégies, d'améliorer son fonctionnement et d'explorer d'autres modèles de financement offrant une source de revenu stable et à long terme.

### Dans leurs propres mots

« J'ai d'abord découvert le financement social comme bénéficiaire. L'idée que différentes sources de fonds peuvent s'unir pour améliorer l'éducation, la mobilité économique, la santé et la situation de logement de populations défavorisées et marginalisées m'interpelle. Aujourd'hui, nous estimons pouvoir faire partie de ce soutien offert à nos bénéficiaires. »

## Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

Même les organismes qui ne sont pas encore prêts à adopter la finance sociale pourraient bénéficier du fait de s'y intéresser. Ils pourront apprendre, faire du réseautage et découvrir les ressources disponibles pour les aider à réaliser leurs objectifs sociaux et environnementaux.

## EN BREF

### Type d'organisation

Organisation à but non lucratif

### Méthode(s) de financement social

Développement de capacités par la formation

### Objectif(s) de développement durable

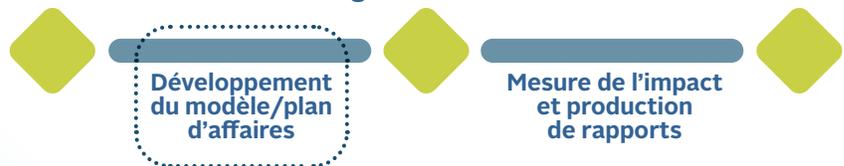


### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale

Capacité organisationnelle

Développement du réseau



# WESTERN ARCTIC YOUTH COLLECTIVE

## Construire des communautés résilientes grâce à des initiatives dirigées par des jeunes



### L'organisme

Des jeunes inavaliuit et gwich'in ont créé WAYC en 2020 pour tous les jeunes ayant des liens avec la région du delta de Beaufort dans les Territoires du Nord-Ouest. L'objectif est d'encourager ces jeunes à devenir des acteurs.trices du changement en leur offrant une plateforme qui réunit des initiatives collaboratives et des partenariats dirigés par des jeunes dans leurs communautés.

### Le besoin

Il était nécessaire de créer une source de revenus durable pour fournir des revenus stables et réduire la dépendance aux subventions afin de maintenir les programmes et services. Cette source de revenus devait en aucun cas être affectée par des changements dans les politiques gouvernementales ou les préférences des donateurs.trices.

### La solution

On propose de créer une entreprise sociale dans les Territoires du Nord-Ouest, offrant un espace communautaire pour vendre des produits locaux, travailler et se rassembler. Cet espace multifonctionnel permettrait aussi de combler le manque d'espaces sûrs pour les membres des communautés et de répondre aux besoins des personnes en visite dans la région.

### Dans leurs propres mots

« On ne peut pas constamment dépendre de subventions. Ce n'est pas viable. C'est beaucoup trop de travail pour ce que ça devrait être. De plus, le financement peut changer tellement vite en raison d'un changement de gouvernement qui ne reflète plus vos objectifs et valeurs. Nous avons aussi vu la possibilité de combler un manque dans la région. »

## Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

Il faut connaître la valeur de votre organisation et savoir évaluer votre temps et vos contributions pour réussir. C'est particulièrement vrai pour les organismes communautaires autochtones qui portent la cause de leur communauté et travaillent pour un avenir durable.

## EN BREF

### Type d'organisation

Organisation non incorporée

### Méthode(s) de financement social

Activités d'entreprise

### Objectif(s) de développement durable

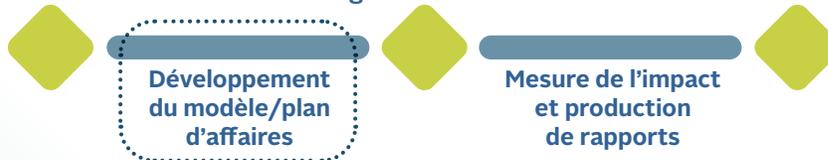


### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale

Capacité organisationnelle

Développement du réseau



# ABRAHAMIC FINANCE

## Accroître l'accès et l'inclusion financière pour la communauté musulmane au Canada et ailleurs



### L'organisme

Créé en 2013, Abrahamiac Finance (AF) offre des services de finance islamique afin d'améliorer l'accès à des systèmes financiers alternatifs viables et rentables qui sont fondés sur des principes éthiques, socialement responsables et respectueux de la religion.

### Le besoin

Il n'est pas toujours facile pour les membres de la communauté musulmane au Canada d'accéder à des produits financiers qui respectent leurs valeurs et principes religieux. Afin de combler cette lacune et d'encourager l'inclusion financière, il faut développer des solutions financières adaptées, conscientiser, adopter les avancées technologiques et mettre en place des politiques favorables.

### La solution

AF crée des partenariats et fournit de l'assistance technique afin de développer des produits financiers compatibles avec la sharia, de faire un travail d'éducation et de sensibilisation, de promouvoir la collaboration et des services financiers numériques.

### Dans leurs propres mots

« Évaluée à près de 4 billions de dollars, la finance islamique a clairement démontré que la finance peut être à la fois sociale, responsable, respectueuse de la religion et rentable. Le Canada peut jouer un rôle important dans le développement de cette industrie qui sert des gens de tous horizons et pourrait faire du Canada un pays d'investissement convoité. »

## Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

Dans ce domaine, il faut comprendre la difficulté de créer une adhésion initiale. C'est pourquoi il est préférable de ne pas se comparer aux autres, mais de mesurer sa croissance par rapport à l'année précédente ou à un autre point de référence. L'introduction de nouveaux concepts prend du temps, mais l'effet cumulatif d'efforts quotidiens et cohérents mènera au succès. Si vous gardez le cap et continuez à foncer, vous atteindrez vos objectifs.

## EN BREF

### Type d'organisation

Société d'affaires

### Méthode(s) de financement social

Assistance technique

### Objectif(s) de développement durable



### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale



Développement du modèle/plan d'affaires

Capacité organisationnelle



Mesure de l'impact et production de rapports

Développement du réseau



# KALAWIKK

## Faire de l'équité une priorité à tout égard, y compris l'échelle de rémunération d'un cabinet-conseil



### L'organisme

Kalawikk, mot mohawk signifiant « diamant », est une entreprise passionnée par le potentiel non exploré de la diversité pour le succès des entreprises. Dirigée par la fondatrice-propriétaire Tera McDonald, l'entreprise offre une gamme de services pour aider les organismes à créer des milieux de travail inclusifs et diversifiés.

### Le besoin

Le cabinet-conseil dirigé par sa fondatrice voulait prioriser ses relations par rapport aux profits, aligner ses pratiques d'affaires avec des valeurs autochtones et réduire les barrières d'accès à ses services pour quiconque ayant des ressources financières limitées.

### La solution

L'entreprise utilise une échelle de rémunération mobile pour facturer un montant fondé sur la capacité de payer du client. Ainsi, elle peut honorer les valeurs autochtones de réciprocité et de service rendu à la communauté, en plus de rendre ses services accessibles pour une clientèle plus large, y compris les personnes ayant des ressources financières limitées.

### Dans leurs propres mots

« Je pense qu'un modèle d'échelle flexible permet de bâtir quelque chose au sein des communautés qu'on choisit de servir, car tout le monde s'améliore, personne n'est laissé derrière. C'est un modèle conforme à nos valeurs. C'est une façon d'aider sa communauté. »

## Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

Il faut renoncer aux pratiques d'affaires dominantes axées sur la propriété et l'intérêt individuel. Allons plutôt vers des pratiques responsables et inclusives axées sur le service à la communauté, surtout celles qui font l'objet d'iniquités systématiques.

## EN BREF

### Type d'organisation

Propriétaire unique

### Méthode(s) de financement social

Une échelle de rémunération flexible pour les activités de l'entreprise

### Objectif(s) de développement durable



### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale



Développement du modèle/plan d'affaires

Capacité organisationnelle



Mesure de l'impact et production de rapports

Développement du réseau



# 10C

## Acquisition du 42 Carden Street : la fin heureuse d'un long parcours



### L'organisme

10C est un point de rencontre pour les gens qui font bouger les choses à Guelph, en Ontario. 10C, c'est 25 000 pieds carrés de biens immobiliers à vocation sociale. 10C utilise l'aménagement d'espace, l'entrepreneuriat social, la finance et l'innovation sociales et la nourriture (!) pour créer de nouvelles avenues de connexion, de collaboration et de partage des ressources.

### Le besoin

Du financement de projet pour l'achat et le réaménagement d'une propriété qui servirait de pôle communautaire pour le cotravail et la tenue d'événements. Considérant la longueur et la complexité des processus de financement traditionnels, la meilleure solution semblait d'arrimer le financement avec la vision organisationnelle de développer des relations durables avec des organismes et individus partageant les mêmes idées.

### La solution

Des obligations communautaires de 1 000 \$ à 150 000 \$ ont été émises à 140 investisseurs.euses pour un total d'environ 2,3 millions de dollars canadiens. C'est ce qui a permis d'acquérir et de réaménager le 42 Carden Street et de renforcer l'engagement et les partenariats communautaires.

### Dans leurs propres mots

« L'avenir est social. Les investissements qui arriment les retombées sociales et environnementales avec le rendement financier sont à la base de notre travail et de notre identité. »

### Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

Le soutien du CA, la légitimité du leadership, la volonté d'apprendre et de s'adapter, et le soutien de la communauté ont été au cœur du succès de notre offre d'obligations communautaires.

### EN BREF

#### Type d'organisation

Entreprise sociale à but non lucratif

#### Méthode(s) de financement social

Obligations communautaires

#### Objectif(s) de développement durable



#### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale

Capacité organisationnelle

Développement du réseau

Développement du modèle/plan d'affaires

Mesure de l'impact et production de rapports

# BC RENT BANK

## Contrer l'itinérance et les prêts abusifs, un emprunt à la fois



### L'organisme

BC Rent Bank est un projet de la Vancity Community Foundation, financé par le gouvernement de la Colombie-Britannique (C.-B.). Cette banque d'aide au loyer travaille en partenariat avec les agences de services sociaux dans la communauté pour offrir des services dans toute la province.

### Le besoin

Une petite aide financière peut stabiliser la situation de logement et éviter l'interruption des services publics durant un bref épisode de difficultés financières ou des événements imprévus de la vie. Cependant, les gens dans le besoin sont souvent incapables d'emprunter auprès des institutions traditionnelles et doivent se tourner vers les prêts sur salaire ou autres pièges à endettement.

### La solution

Les banques d'aide au loyer offrent des prêts sans intérêt et, parfois, des prêts non remboursables pour aider des locataires à revenu faible ou moyen à payer leur loyer ou les services publics de base (gaz, électricité). Un prêt peut valoir jusqu'à 3 500 \$. La période de remboursement varie de 3 à 36 mois. Les conditions du prêt sont établies par les banques d'aide au loyer.

### Dans leurs propres mots

« Les banques d'aide au loyer sont devenues des ressources précieuses. Depuis 2019, près de 3 500 ménages en C.-B. ont obtenu de l'aide de cette façon. Selon un sondage des bénéficiaires réalisés en 2021, 94 % des répondant.e.s avaient maintenu ou amélioré leur situation de logement et 61 % affirment que l'aide les a protégé.e.s de l'itinérance. »

## Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

La capacité de nous adapter et de répondre aux besoins de nos partenaires et des bénéficiaires a été centrale pour l'évolution de nos pratiques et notre croissance.

## EN BREF

### Type d'organisation

Organisme à but non lucratif

### Méthode(s) de financement social

Microfinancement – prêts sans intérêt; prêts non remboursables offerts par certaines banques

### Objectif(s) de développement durable



### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale

Capacité organisationnelle

Développement du réseau



Développement du modèle/plan d'affaires



Mesure de l'impact et production de rapports



# DUNIN-DESPANDE QUEEN'S INNOVATION CENTRE

## Former des protagonistes du changement et mobiliser le potentiel d'action

### L'organisme

Fondé en 2021, le Dunin-Deshpande Queen's Innovation Centre cherche à mobiliser le potentiel pour une résolution de problèmes créative, le développement d'un esprit entrepreneurial et la promotion d'une culture d'innovation dans toute l'Université Queen's, la communauté de Kingston et à l'échelle mondiale.

### Le besoin

Les étudiant.e.s et chercheurs.euses ont besoin de capital et d'un pont entre le monde universitaire et l'industrie pour traduire des idées innovatrices et transformatrices en solutions concrètes.

### La solution

Le DDQIC favorise la mise en pratique de solutions innovatrices en soutenant les étudiant.e.s et chercheurs.euses en matière d'entrepreneuriat, de commercialisation et d'investissement. Il met à profit des partenariats avec des donateurs.trices privés et des subventions gouvernementales pour offrir diverses ressources, par exemple des incubateurs, des ateliers, des programmes, du capital non remboursable et des concours de *pitch*.

### Dans leurs propres mots

« Le coût de renonciation du travail social ou environnemental est énorme si l'organisation responsable n'est pas très bonne ou efficace dans ce qu'elle fait. Par exemple, cela pourrait avoir comme conséquence que pour un million de dollars, on distribue un au lieu de deux millions de filets. En fin de compte, cela signifie qu'un million d'enfants contractent la malaria alors qu'ils auraient pu être protégés. »

### Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

En s'appropriant des notions du monde des affaires, y compris les règles du marché et les principes d'entrepreneuriat, les organismes à vocation sociale sont en mesure de créer une proposition de valeur convaincante, de livrer une preuve de concept et de compétitionner avec efficacité. Par conséquent, les retombées et l'efficacité de leur travail peuvent s'améliorer.

## EN BREF

### Type d'organisation

Organisme à but non lucratif

### Méthode(s) de financement social

Soutien technique et capital non remboursable

### Objectif(s) de développement durable



### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de  
la finance sociale

Capacité  
organisationnelle

Développement  
du réseau



Développement du  
modèle/plan d'affaires



Mesure de  
l'impact et  
production  
de rapports



# FONDATION DES CENTRES TRINITÉ

## Obligations communautaires : une campagne de 2,5 millions \$

### L'organisme

La Fondation des Centres Trinité est un organisme de bienfaisance pancanadien créé en 2018. La vision était alors de préserver et de restaurer des églises sous-utilisées afin de leur donner une nouvelle vocation comme centres communautaires ou en aménageant des logements abordables.

### Le besoin

La fondation travaille sur des projets de développement immobilier avec des organismes qui peinent à obtenir du financement des institutions traditionnelles. Pour elle, la nécessité de créer une source de financement permettant à ses clients éventuels d'accéder à du financement était manifeste.

### La solution

La structuration et la gestion d'un fonds de 2,5 millions de dollars par l'émission d'obligations communautaires aux fondations publiques et privées sont considérées comme la meilleure façon d'ouvrir la voie. Cette démarche permettra de débloquer des fonds de prédéveloppement qui favoriseront ensuite l'octroi de fonds supplémentaires pour divers projets.

### Dans leurs propres mots

« L'avantage d'un fonds d'obligations communautaires, c'est qu'on peut le structurer en fonction de nos besoins et du risque que les investisseurs acceptent de prendre. Il offre un peu plus de flexibilité qu'un prêt en matière de structuration. »

## Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

L'interaction avec les autres membres de la communauté de finance sociale, ainsi que l'échange d'information et d'expériences sont cruciaux pour bien comprendre et développer de l'expertise dans ce nouveau domaine.

## EN BREF

### Type d'organisation

Organisme de bienfaisance canadien enregistré

### Méthode(s) de financement social

Obligations communautaires

### Objectif(s) de développement durable



### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale



Développement du modèle/plan d'affaires

Capacité organisationnelle



Mesure de l'impact et production de rapports

Développement du réseau



# FONDATION INSPIRIT

## L'impact au cœur de tout : investir pour un monde meilleur



### L'organisme

La Fondation Inspirit est une fondation publique établie à Toronto en Ontario. Elle travaille pour lutter contre la discrimination fondée sur l'origine ethnique ou la religion. Elle cherche à promouvoir l'inclusion et le pluralisme par les médias et l'art, à soutenir les jeunes acteurs.trices du changement et à faire des investissements d'impact.



### Le besoin

La Fondation souhaitait arrimer ses ressources financières avec sa mission, maximiser ses retombées sociales et utiliser plus de capital pour générer des résultats positifs.



### La solution

En mettant à profit son capital de placement et en s'engageant à investir l'ensemble de ses actifs dans l'esprit de sa mission, la Fondation Inspirit veut créer des changements systémiques et faire avancer ses objectifs d'inclusion et de pluralisme.



### Dans leurs propres mots

« Ce fut un chemin solitaire, mais nous nous réjouissons de l'intérêt grandissant, y compris de la part des grandes fondations dont le soutien n'a pas toujours eu les résultats escomptés. »

### Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

Pour maximiser les retombées d'initiatives de financement social pour les organisations à vocation sociale, il faut prioriser des aptitudes profondes, des compétences culturelles, une certaine aisance dans l'inconfort et la volonté de céder le contrôle.

## EN BREF

### Type d'organisation

Organisme de bienfaisance enregistré canadien

### Méthode(s) de financement social

Investissement d'impact, capital non remboursable, garantie de prêts, obligations à retombées sociales

### Objectif(s) de développement durable



### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale

Capacité organisationnelle

Développement du réseau



Développement du modèle/plan d'affaires



Mesure de l'impact et production de rapports



# FURNITURE BANK

## Meubler des logements. Maximiser le résultat. Développer un réseau national.



### L'organisme

Fondé en 1998, Furniture Bank (FB) est un organisme de bienfaisance enregistré et une entreprise sociale. Il redistribue des meubles et articles ménagers peu utilisés et donnés par la communauté à des familles et individus dans le besoin.

### Le besoin

Il était fondamental de multiplier et de diversifier les sources de revenus pour maintenir le travail de l'organisme et pour couvrir les dépenses associées à son fonctionnement et à son offre de services. Toutefois, afin d'augmenter les retombées de son travail dans la grande région de Toronto et au Canada, l'organisme devait avoir accès à du capital abordable.

### La solution

En créant une entreprise sociale, FB a été en mesure de générer des revenus par la vente de services et de réinvestir cet argent dans ses programmes et services. Le capital non remboursable obtenu du PPI lui a permis de renforcer ses capacités en développant l'infrastructure technologique et l'expertise nécessaires pour mener des discussions efficaces avec des investisseurs.euses.

### Dans leurs propres mots

« Notre organisme a atteint une indépendance et une stabilité financière remarquables grâce à la finance sociale, à l'entrepreneuriat social et à l'approvisionnement social. C'est ce qui nous donne l'autorité de réclamer des changements selon nos conditions et de collaborer avec d'autres organismes aux objectifs similaires, à Toronto et au Canada. Nous sommes immensément fiers qu'aujourd'hui, ces efforts nous permettent de couvrir environ 80 % de nos dépenses d'exploitation. »

### Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

Pour débloquer le potentiel des initiatives de finance sociale et de réaliser des résultats sociaux et financiers positifs, un changement culturel doit s'opérer dans l'ensemble de l'organisation. Il faut adopter un état d'esprit axé sur la croissance, qui priorise le positif et les possibilités.

### EN BREF

#### Type d'organisation

Organisme de bienfaisance enregistré canadien et entreprise sociale

#### Méthode(s) de financement social

Activités d'entreprise sociale et capital non remboursable du PPI

#### Objectif(s) de développement durable



#### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale

Capacité organisationnelle

Développement du réseau

Développement du modèle/plan d'affaires

Mesure de l'impact et production de rapports

# HIKE NOVA SCOTIA

## Faire rayonner les sentiers de la Nouvelle-Écosse



### L'organisme

Hike Nova Scotia (Hike NS) encourage et fait la promotion de la randonnée, de la marche et de la raquette en Nouvelle-Écosse. L'organisme a été créé en 2007 à titre d'organisme à but non lucratif enregistré. Il est gouverné par un conseil d'administration avec une forte représentation régionale et d'intérêts particuliers.



### Le besoin

Il fallait accroître les revenus et réduire la dépendance envers une seule source de revenus pour pouvoir résister à des imprévus et d'autres défis, en plus d'assurer la viabilité de l'organisme et de réaliser sa mission.



### La solution

L'organisme a créé une combinaison de diverses sources de financement comprenant du financement provincial, des subventions, des frais d'adhésion, la vente de produits promotionnels, des frais d'inscription aux événements, des commandites d'entreprises, des événements de collecte de fonds, p. ex. des ventes aux enchères en ligne ou silencieuses, et la vente d'espaces publicitaires dans son infolettre et sur son site Web.



### Dans leurs propres mots

« Nous avons entamé un processus délibéré en collaboration avec un groupe de service-conseil en matière de finance sociale. Ce groupe nous a guidés tout au long et nous a aidés à prendre conscience des possibilités existantes, puis à établir un plan. »

## Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

Adopter une pensée entrepreneuriale et explorer différentes options pour générer des revenus permet aux organisations à vocation sociale de poursuivre leur bon travail tout en réduisant leur dépendance envers une seule source de financement. Des consultant.e.s peuvent les orienter dans ce processus en fournissant leur expertise et une nouvelle perspective.

## EN BREF

### Type d'organisation

Organisme à but non lucratif

### Méthode(s) de financement social

Activités d'entreprise

### Objectif(s) de développement durable



### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale

Capacité organisationnelle

Développement du réseau



Développement du modèle/plan d'affaires



Mesure de l'impact et production de rapports



# HORTI-CITÉ

## Transformer le paysage urbain avec des solutions durables



### L'organisme

Créé en 2019, Horti-Cité est un organisme à but non lucratif dont la mission consiste à promouvoir et à développer une agriculture durable et engageante dans la région de Gatineau et dans tout l'Outaouais.

### Le besoin

L'organisme devait explorer diverses sources de revenus, comme des subventions, les revenus générés auprès de la clientèle, des partenariats et des placements dans une optique de stabilité financière, d'évolutivité et de viabilité à long terme. La diversification des sources de revenus réduit la dépendance et permet de disposer des ressources nécessaires à la croissance et à l'innovation.

### La solution

Le capital non remboursable obtenu du PPI a été investi en innovation, dans des programmes dirigés par la communauté, des services-conseils, du mentorat et l'accès à des ressources clés pour lancer et développer l'agriculture urbaine.

### Dans leurs propres mots

« En 2019, lorsque nous sommes devenus un organisme à but non lucratif, les subventions et les dons constituaient nos principales sources de financement, que nous utilisions pour des projets précis et de petite envergure. Depuis, nous avons réussi à changer notre structure financière de façon importante. En 2023, environ 52 % de nos revenus proviennent de nos sources de revenus indépendantes, soit nos activités d'entreprise sociale. Le reste, 48 % de notre financement, provient toujours de fonds fournis par de généreux.euses donateurs.trices. »

### Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

Il est crucial d'établir un budget bien ficelé pour chaque projet et de tenir compte de tous les détails. Il faut également être très rigoureux lors de la préparation des rapports et de la présentation des résultats. Enfin, il faut appliquer la même vigilance pour maintenir la cohérence entre l'information présentée sur place et celle fournie aux donateurs.trices.

## EN BREF

### Type d'organisation

Organisme à but non lucratif

### Méthode(s) de financement social

Capital non remboursable du PPI et activités d'entreprise

### Objectif(s) de développement durable



### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale



Développement du modèle/plan d'affaires

Capacité organisationnelle



Mesure de l'impact et production de rapports

Développement du réseau



# IDE CANADA

## Renforcer la subsistance et la résilience à long terme grâce à l'entrepreneuriat



### L'organisme

iDE Canada est un organisme à but non lucratif international voué à donner aux entrepreneur.e.s les moyens de mettre fin à la pauvreté. Il utilise la conception centrée sur l'humain et la méthode du développement de systèmes de marché pour proposer des solutions novatrices qui transforment les moyens de subsistance et créent des effets durables. Son travail est axé sur l'agriculture; l'eau, l'assainissement et l'hygiène; et l'accès au capital.



### Le besoin

De nombreux obstacles obstruent l'accès des entrepreneur.e.s à du financement abordable pour investir dans leurs entreprises, surtout chez les femmes dans les marchés émergents. Les formes de financement traditionnelles ne proposent pas de produits adaptés à leurs besoins, ou au moment où le besoin est le plus grand.



### La solution

iDE offre du financement social par la voie de partenariats stratégiques et divers outils, par exemple des crédits renouvelables, le fonds d'innovation Paul Polak, le financement mixte et les obligations à retombées sociales. Cela permet de générer d'importantes retombées économiques, sociales et environnementales et permet de développer des entreprises viables partout au monde.



### Dans leurs propres mots

« Investir dans l'entrepreneuriat rural permet de former des individus, entreprises et communautés résilients qui peuvent alors trouver leurs propres solutions pour mettre fin à la pauvreté. »

### Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

La finance sociale, de pair avec l'innovation et du soutien technique, peut être un outil décisif permettant aux organismes de faire une différence.

## EN BREF

### Type d'organisation

Organisme de bienfaisance enregistré canadien

### Méthode(s) de financement social

Financement par emprunt, fonds d'innovation, obligations à retombées sociales

### Objectif(s) de développement durable



### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale

Capacité organisationnelle

Développement du réseau



# INNOVATE CALGARY

## Mettre un écosystème novateur au service des retombées sociales et économiques



### L'organisme

Depuis plus de 30 ans, Innovate Calgary est le centre d'incubation de l'Université de Calgary, y fait la promotion de l'entrepreneuriat et permet de présenter de nouvelles découvertes technologiques au monde.



### Le besoin

Une seule entité ne suffit généralement pas pour relever les défis urgents. De plus, il fallait aller au-delà du transfert technologique traditionnel comme méthode phare afin d'aider les étudiant.e.s, professeur.e.s et chercheurs.euses, d'encourager l'entrepreneuriat et de faire connaître les découvertes technologiques au monde, tout en créant des retombées économiques et sociales.



### La solution

Le Social Innovation Hub réunit des entrepreneur.e.s sociaux.ales, des innovateurs.trices et leurs partenaires. Cet espace permet de redéfinir l'innovation, de réaliser des programmes offerts par la communauté, ainsi que de fournir de l'accompagnement, du mentorat et un accès aux ressources clés, notamment du capital, de l'espace et des réseaux. Le but est de créer et de faire évoluer des innovations et des retombées sociales.



### Dans leurs propres mots

« Il existe tant d'idées toutes faites sur les organismes à but non lucratif, certaines fondées uniquement sur leur nom. Par exemple, on dit que ces organismes ne peuvent pas générer de revenus, ce qui, de toute évidence, est faux. »

## Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

- La finance sociale, c'est adopter un esprit d'apprentissage et d'ouverture, c'est créer des relations avec des partenaires et d'autres entreprises et aller au-delà des interactions transactionnelles.
- Les organisations à vocation sociale qui réussissent dans ce milieu ont pour devise de s'interroger sur le statu quo et d'instaurer une culture d'innovation, en plus d'avoir souvent un lien personnel avec le problème sur lequel ils travaillent.

## EN BREF

### Type d'organisation

Société d'affaires

### Méthode(s) de financement social

Soutien technique et capital non remboursable

### Objectif(s) de développement durable



### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale



Développement du modèle/plan d'affaires

Capacité organisationnelle



Mesure de l'impact et production de rapports

Développement du réseau



# KINGSTON ECONOMIC DEVELOPMENT CORPORATION

## Favoriser la croissance. Bâtir ensemble.

### L'organisme

La Kingston Economic Development Corporation est une entité à but non lucratif créée en 1998 comme organisme responsable de la vente et du marketing de la ville de Kingston. Ses activités ont pour but d'attirer des investissements étrangers et canadiens, d'appuyer les entreprises existantes et d'encourager les entrepreneur.e.s et l'émergence de jeunes pousses.

### Le besoin

Les petites villes rencontrent souvent des défis sociaux et économiques particuliers, dont la rétention de talents et l'importance des commerces ayant pignon sur rue comme principaux contributeurs à l'économie locale et au dynamisme des centres-villes.

### La solution

L'appui de différents paliers de gouvernement, de donateurs.trices privé.e.s et du secteur privé permet de réaliser des initiatives. Ces dernières offrent du soutien, des ressources et du financement local pour retenir des talents et aider les commerces traditionnels à atteindre leurs objectifs sur le plan de l'affluence de la clientèle, de la croissance de leur public et de la contribution à la santé générale de la communauté.

### Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

- S'ouvrir à l'innovation et éviter de dire « non » aux idées non conventionnelles; échanger et discuter avec des partenaires et collaborateurs.trices pour relever des défis et surmonter les obstacles.
- Reconnaître la contribution d'initiatives offrant des bénéfices sociaux ou environnementaux et tenir compte de leur effet à long terme, même si elles ne s'inscrivent pas parfaitement dans les objectifs économiques immédiats. Faire preuve de créativité pour les intégrer à la stratégie globale.

### Dans leurs propres mots

« L'accès au financement, des programmes de soutien conçus pour les petites et moyennes entreprises et une certaine flexibilité pour tenir compte des différents défis des entreprises encouragent la durabilité et la croissance. L'offre de programmes et de services adaptés aux besoins des entreprises et de la communauté favorise une réponse positive à l'évolution de l'économie. »

## EN BREF

### Type d'organisation

Organisme à but non lucratif

### Méthode(s) de financement social

Capital non remboursable et soutien technique

### Objectif(s) de développement durable



### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale

Capacité organisationnelle

Développement du réseau



Développement du modèle/plan d'affaires



Mesure de l'impact et production de rapports



# PILLAR NONPROFIT NETWORK

## Miser sur les forces locales : transformer la philanthropie avec des solutions propres au lieu



### L'organisme

Pillar Nonprofit Network aide les organismes à but non lucratif à réaliser leur mission dans notre communauté. L'équipe fournit du leadership, défend les intérêts du secteur des OBNL et le soutient par la promotion du bénévolat, des occasions de perfectionnement professionnel et de réseautage, et le partage d'information.

### Le besoin

Il fallait développer des options de financement qui favorisent l'autosuffisance des entreprises sociales à London et dans le sud-ouest de l'Ontario. L'objectif consistait à mobiliser des investisseurs.euses locaux.ales et à donner aux entreprises sociales accès à des capitaux afin d'encourager des résultats dans la communauté et le développement économique.

### La solution

VERGE Capital a été créé pour réinventer les perspectives philanthropiques. Il agit comme intermédiaire de financement social, ainsi que comme promoteur d'entreprises sociales et d'investissements d'impact dans le sud-ouest de l'Ontario. Il accorde des prêts à des entreprises sociales en démarrage et à des projets de grande envergure qui produiront des retombées sociales nettes et sont investis dans la région. Cette année, VERGE Capital lancera son troisième fonds pour continuer à soutenir les entreprises sociales dans le sud-ouest de l'Ontario.

### Dans leurs propres mots

« L'une des choses que je trouve vraiment inspirantes, c'est de réimaginer ce que tous les individus dans le secteur des OBNL et les secteurs à vocation sociale peuvent réussir collectivement. Je m'intéresse particulièrement à la transformation de la finance et aux défis d'accès au capital vécus par les communautés marginalisées et les personnes PANDAC. J'ai hâte de faire partie d'un écosystème et d'une initiative à but non lucratif qui travaille activement à réduire ces obstacles. »

### Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

Apprendre des spécialistes et professionnels dans les domaines connexes et collaborer avec ces personnes peut faire toute la différence pour trouver son chemin et avancer dans le milieu de la finance sociale.

## EN BREF

### Type d'organisation

Organisme de bienfaisance enregistré

### Méthode(s) de financement social

Prêts abordables fondés sur le lieu, capital non remboursable du PPI et obligations communautaires

### Objectif(s) de développement durable



### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale

Capacité organisationnelle

Développement du réseau

Développement du modèle/plan d'affaires

Mesure de l'impact et production de rapports

# PLAN INTERNATIONAL CANADA

## Innover dans l'univers de la finance pour un monde meilleur



### L'organisme

Plan International Canada est membre d'une organisation mondiale qui travaille en partenariat avec des jeunes, familles, communautés, organismes locaux, défenseur.e.s, ambassadeur.e.s, célébrités et gouvernements pour offrir aux enfants, surtout aux filles, un environnement sûr, de la santé, de l'éducation et les moyens de leurs ambitions.

### Le besoin

Les donateur.e.s et entreprises partenaires de l'organisme demandaient plus de soutien sous forme de services-conseils en matière de finance sociale. Cette démarche répondait aussi aux défis juridiques associés à la réalisation d'activités respectueuses du modèle de bienfaisance canadien qui limitait la capacité de l'organisme à générer du profit et d'offrir le soutien réclamé.

### La solution

PlanCatalyst est une filiale à but lucratif dont le mandat est de créer des partenariats et des modèles de production de revenus qui génèrent des changements significatifs. Axée sur la finance sociale, PlanCatalyst offre plus de flexibilité pour répondre aux besoins uniques des donateur.e.s et partenaires, un soutien expert et de l'orientation pour faire une différence à long terme.

### Dans leurs propres mots

« Notre priorité est de tenir compte des besoins des communautés au lieu de travailler seulement en fonction de l'intérêt des investisseur.e.s. Ce changement permet de nous impliquer à l'échelle locale et d'y faire une réelle différence. Nous cherchons à innover et à accroître les retombées de notre travail par de nouvelles possibilités de financement. »

## Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

Il faut éviter d'imposer aux partenaires un cadre financier ou une façon de penser prédéterminés. Travaillez plutôt pour établir une démarche inclusive et collaborative. Aussi, la flexibilité et l'adaptabilité sont cruciales, elles favorisent une évolution et des ajustements constants en fonction du processus de mise en application.

## EN BREF

### Type d'organisation

Organisme de bienfaisance enregistré canadien

### Méthode(s) de financement social

Soutien technique

### Objectif(s) de développement durable



### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale

Capacité organisationnelle

Développement du réseau

Développement du modèle/plan d'affaires

Mesure de l'impact et production de rapports

# RAVEN INDIGENOUS IMPACT FOUNDATION

Centrer les connaissances, valeurs et visions du monde autochtone pour réaliser des changements dans les communautés

## L'organisme

La Raven Indigenous Impact Foundation (RIIF) est un organisme de bienfaisance enregistré créé pour explorer, développer, mettre en œuvre et évaluer des outils financiers fondés sur les résultats. Cette démarche est réalisée en collaboration avec les communautés autochtones afin de travailler sur des problématiques complexes dans les communautés.

## Le besoin

Les modèles et méthodes de financement existants n'ont pas permis de produire des changements ou résultats durables dans les communautés autochtones au Canada, où les problèmes sociaux et environnementaux persistent. Malgré des milliards de dollars dépensés par l'État, on ne constate pas d'améliorations et l'innovation est cruellement manquante.

## La solution

Le financement fondé sur les résultats offre des outils de financement pour améliorer la qualité de vie des Autochtones par l'utilisation de contrats de résultats proposés par la communauté. En vertu de ces contrats, les versements sont liés à des résultats mesurables et engagent les acheteurs, investisseurs, euses, investisseurs, euses et partenaires. Les contrats priorisent le savoir et l'intérêt des communautés autochtones parallèlement à proposer de nouvelles approches pour surmonter les problèmes sociaux.

## Dans leurs propres mots

« Le capital privé doit faire partie de l'équation qui génère des changements dans les communautés. Le financement fondé sur les résultats représente une véritable occasion de développer un marché et pour les partenariats public-privé, de s'établir dans les communautés. »

## Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

Il faut accumuler les expériences et développer une expertise financière, en plus de maintenir une approche axée sur la mission et ancrée dans l'apprentissage continu, le désapprentissage et la répétition.

## EN BREF

### Type d'organisation

Organisme de bienfaisance enregistré canadien

### Méthode(s) de financement social

Financement fondé sur les résultats et soutien technique

### Objectif(s) de développement durable



## Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale

Capacité organisationnelle

Développement du réseau

Développement du modèle/plan d'affaires

Mesure de l'impact et production de rapports

# SOLSHARE ENERGY

## Alimenter des communautés grâce à leurs propres systèmes solaires pour un avenir prometteur et propre

### L'organisme

SolShare Energy est le premier programme communautaire d'investissement en énergie solaire en Colombie-Britannique. Sa mission est de permettre aux investisseurs.euses de devenir copropriétaires d'un portefeuille diversifié d'installations d'énergies renouvelables offrant des rendements financier, social et environnemental.

### Le besoin

Il fallait une solution permettant aux particuliers d'investir dans des projets solaires qui ne sont pas situés sur leur propriété et leur offrent un rendement. Il fallait également créer des occasions d'investissement pour les particuliers qui croient aux bienfaits de l'énergie renouvelable, mais ne détiennent pas beaucoup de capital.

### La solution

SolShare travaille en partenariat avec des propriétaires de terrain qui souhaitent y établir des installations d'énergie solaire, mais n'ont ni le capital ni les connaissances requis pour le faire. La communauté d'investisseurs.euses de SolShare finance les projets, ses membres sont copropriétaires de l'installation. SolShare est responsable de l'installation et de l'entretien des systèmes. Les investisseurs.euses reçoivent des dividendes annuels du revenu généré par la vente d'énergie aux partenaires. Ainsi, ils créent des retombées positives sur l'environnement et dans la communauté. Le capital du PPI a servi au développement de capacités pour attirer plus d'investissements.

### Dans leurs propres mots

« Devant la hausse des taux d'intérêt, nous devons cibler des projets à rendement élevé pour attirer des investisseurs.euses. »

## Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

Les organisations à vocation sociale doivent comprendre les différentes possibilités de financement et celles qui leur conviennent. En raison de leur caractère innovateur, les modèles d'investissement communautaire sont remis en question par les investisseurs.euses potentiel.le.s qui résistent à l'inconnu.

## EN BREF

### Type d'organisation

Entreprise sociale

### Méthode(s) de financement social

Activités d'entreprise sociale et capital non remboursable du PPI

### Objectif(s) de développement durable



### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale



Développement du modèle/plan d'affaires

Capacité organisationnelle



Mesure de l'impact et production de rapports

Développement du réseau



# THE FARMER'S TRUCK

## Améliorer l'accès aux aliments frais dans les communautés défavorisées



### L'organisme

The Farmer's Truck a été créé en 2015 afin de desservir des déserts alimentaires dans la grande région de Moncton, au Nouveau-Brunswick. Désormais, l'équipe partage ses apprentissages, à commencer par la conception du camion de marché mobile idéal, le premier du genre en Amérique du Nord.

### Le besoin

L'organisme avait besoin de capital pour investir dans le développement et le marketing, satisfaire la demande et embaucher le personnel requis. En raison de son statut d'entreprise sociale, il ne répondait pas aux critères d'admissibilité des subventions ou d'autres formes de financement offertes aux OBNL. L'accès aux prêts traditionnels présentait également un défi.

### La solution

Le capital obtenu du PPI a été utilisé pour des activités de développement. L'organisme recherche maintenant des investissements d'impact. À ce jour, 25 camions ont été vendus à des communautés sur tout le continent.

### Dans leurs propres mots

« L'entrepreneuriat social est beaucoup mieux compris aux États-Unis qu'au Canada... Il reste beaucoup à faire pour éduquer, éliminer des barrières et créer des possibilités pour permettre à la finance d'ouvrir des portes. »

## Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

La communication joue un rôle central pour saisir les occasions d'investissement d'impact en tant qu'entreprise sociale. Elle vous aide à faire comprendre votre mission et l'effet de votre travail, à créer un lien de confiance et de la crédibilité, et à mettre en valeur votre argument de vente unique.

## EN BREF

### Type d'organisation

Entreprise sociale

### Méthode(s) de financement social

Activités d'entreprise sociale et capital non remboursable du PPI

### Objectif(s) de développement durable



### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale



Développement du modèle/plan d'affaires

Capacité organisationnelle



Mesure de l'impact et production de rapports

Développement du réseau



# THE RAW CARROT

## La soupe comme moteur d'intégration



### L'organisme

The Raw Carrot est une entreprise franchiseuse qui croit que chaque personne qui VEUT travailler a droit à un coup de main dans la vie!

### Le besoin

L'organisme à vocation sociale devait peaufiner son modèle d'affaires, solliciter des conseils experts, assurer sa conformité légale et accéder à du capital pour faciliter sa croissance et sa pérennité.

### La solution

Le capital non remboursable obtenu du PPI a permis d'examiner et de peaufiner le modèle d'affaires de l'organisme. Le PPI visait à préparer l'organisme à la finance sociale et à accepter des investissements possiblement plus importants. Depuis, l'organisme a poursuivi le travail dans ce domaine et a obtenu un important prêt sans intérêt.

### Dans leurs propres mots

« Depuis 2014, The Raw Carrot a créé des emplois permanents à temps partiel pour 32 personnes inscrites au Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées. Ces personnes travaillent dans 4 succursales et gagnent des revenus supplémentaires représentant 15 % à 25 % de leurs prestations d'invalidité. La vente de soupes santé permet de récolter 200 000 \$ par année. Les employé.e.s rapportent que leur participation à un travail satisfaisant leur offre une dignité accrue, donne un meilleur sens à leur vie et leur permet de créer plus de relations sociales. »

### Leçon(s) clé(s) ou pratique(s) exemplaire(s) partagée(s)

Il est important de trouver des outils de finance sociale adaptés aux capacités de l'organisation et d'avancer de façon logique plutôt que de prendre des décisions brusques et difficiles à appliquer. Explorez différentes options, testez leur compatibilité avec votre organisation et tenez compte de l'expertise et des compétences existantes.

### EN BREF

#### Type d'organisation

Organisme à but non lucratif

#### Méthode(s) de financement social

Prêt sans intérêt, capital non remboursable du PPI, activités d'entreprise

#### Objectif(s) de développement durable



#### Stade de préparation à l'investissement

Connaissance de la finance sociale

Capacité organisationnelle

Développement du réseau

Développement du modèle/plan d'affaires

Mesure de l'impact et production de rapports

# CONCLUSION

**La présente étude offre un regard précieux sur l'écosystème de la finance sociale au Canada. Elle expose notamment son potentiel pour les OVS qui travaillent à résoudre les problèmes les plus pressants dans notre société et doivent, en même temps, assurer leur viabilité financière. Pour réaliser ce potentiel, tous les acteurs dans l'écosystème doivent comprendre les motifs qui amènent les OVS à se tourner vers la finance sociale. Cette compréhension doit aussi inclure les éléments qui favorisent ou entravent leur utilisation des outils que leur offre la finance sociale. Ces questions se trouvaient au cœur de notre projet.**

Au terme de notre travail, nous pouvons avancer que les OVS se tournent principalement vers la finance sociale pour diversifier leurs sources de financement et ainsi améliorer leur viabilité financière. L'incapacité des modèles de financement traditionnels à répondre aux besoins des organismes représente un autre motif prépondérant. Plusieurs éléments aident les organismes à utiliser la finance sociale avec succès, notamment la mise en place d'une mission sociale ou environnementale clairement définie et l'élaboration d'une stratégie de croissance ou d'un modèle d'affaires. Des équipes de gouvernance et de direction visionnaires et à l'esprit entrepreneurial, des connaissances et pratiques de gestion financière responsable, et la capacité de mesurer les retombées de leur travail sont aussi à l'avantage des organismes. Enfin, la cocréation et la collaboration, ainsi que l'accès à des produits de finance sociale pertinents constituent d'autres éléments favorables au succès des initiatives dans ce domaine. À l'opposé, une expérience financière limitée, des coûts de transaction élevés, des difficultés dans l'évaluation des retombées, des contraintes juridiques et réglementaires, ainsi que la perception du risque et l'aversion au risque constituent des obstacles au succès.

Le projet a aussi permis de mettre en lumière d'importantes tendances dans l'écosystème de la finance sociale. Ainsi, la création d'organismes hybrides et d'entreprises sociales illustre la capacité d'adaptation et la résilience des OVS. En même temps, elle démontre les difficultés auxquelles se heurtent ces organismes dans la poursuite de leur mission qui est régie par un cadre juridique et réglementaire désuet. Le rôle central des consultant.e.s à titre d'agent.e.s du savoir et de la mobilisation des connaissances rappelle l'importance de l'expertise, de l'intermédiation et de l'orientation dans l'univers de la finance sociale. Cependant, il rappelle aussi les nombreux défis rencontrés par les organismes dans ces domaines. Une compréhension plus large et détaillée de l'écosystème de la finance sociale et de son évolution favoriserait des changements positifs.

Les études de cas démontrent que la finance sociale offre le potentiel de donner des moyens d'action aux OVS, d'améliorer leur état de préparation et leur viabilité, et d'encourager un avenir plus durable et plus équitable pour l'ensemble de la population canadienne. En s'engageant fermement sur la voie de la collaboration, du développement des capacités et de l'inclusion, les parties prenantes peuvent concevoir un marché de la finance sociale à la fois résilient et puissant. En arrimant l'expertise des OVS avec le pouvoir du capital privé, nous pouvons contribuer à un avenir plus viable et inclusif.

# RÉFÉRENCES

Baker, A., et Widmaier, W. (2015), « Macroprudential ideas and contested social purpose: A response to Terrence Casey », *The British Journal of Politics and International Relations*, 17(2), p. 371-380.

Gouvernement du Canada (2018), *Pour l'innovation inclusive : nouvelles idées et nouveaux partenariats pour des collectivités plus fortes*. <https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/programs/social-innovation-social-finance/reports/SISF-Strategy-Report-FR.pdf>

Haigh, N., Walker, J., Bacq, S. et Kickul, J. (2015), « Hybrid organizations: Origins, strategies, impacts, and implications », *California Management Review*, 57(3), p. 5-12.

Holling, C.S. (2001), « Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems », *Ecosystems*, 4, p. 390-405.

Jog, A. (2020), *Les organismes caritatifs sont-ils prêts pour le financement social? Préparation à l'investissement du secteur de la bienfaisance du Canada*, Toronto, Imagine Canada. <https://www.imaginecanada.ca/sites/default/files/IRP%20Report%20French%20September%202020.pdf>

# ANNEXE 1

## Méthodologie

Le présent travail de recherche utilise une approche par étude de cas. Les études de cas permettent d'acquérir une compréhension exhaustive d'un sujet complexe dans des contextes précis. Nous avons choisi cette approche pour étudier des situations réelles et, à partir de ces dernières, acquérir des connaissances sur la complexité et les subtilités de la mise en œuvre de la finance sociale. L'analyse de plusieurs cas nous a permis de mettre en évidence des sujets, défis et éléments de succès communs que d'autres méthodes de recherche n'auraient peut-être pas permis de dégager.

Nous avons utilisé une stratégie d'échantillonnage raisonnée pour choisir les personnes participant à l'étude. Ce groupe comprend des directeurs.trices, des directeurs.trices généraux.ales, des fondateurs.trices, des administrateurs.trices, des gestionnaires et des consultant.e.s associé.e.s à 22 organisations à vocation sociale (OVS). Toutes les entrevues se sont déroulées par visioconférence, ce qui a favorisé la participation d'organismes de tout le Canada. Les entrevues ont duré entre 60 et 90 minutes. Chaque personne participante s'est vu offrir une rétribution de 500 \$.

Les questions d'entrevue visaient à explorer les expériences des OVS dans l'utilisation des outils de finance sociale. Ces questions couvraient les thèmes suivants :

### 1. Information démographique et expérience.

Nous avons demandé aux personnes participantes de se présenter et de fournir des renseignements sur leur poste, y compris leur mandat au sein de leur organisation, et sur leurs expériences de travail antérieures. Cette information a servi de mise en contexte de leurs expériences.

**2. Compréhension de la mise en œuvre.** Nous avons demandé aux personnes participantes si elles avaient eu recours au capital non remboursable du PPI ou à d'autres outils de finance sociale. Nous les avons aussi interrogés sur leur structure financière et leurs motifs pour choisir certains outils ou y participer, le processus de prise de décision, les principaux résultats et les obstacles rencontrés.

**3. Réseaux.** Nous avons demandé aux personnes participantes de décrire, le cas échéant, leurs interactions ou collaborations avec d'autres organismes à but non lucratif, organismes de bienfaisance, entreprises sociales ou acteurs pertinents pour l'adoption de la finance sociale.

**4. Planification du changement et rétroaction.** Nous avons demandé aux personnes participantes de parler de pratiques exemplaires et de leçons retenues afin d'aider d'autres OVS à se prévaloir d'outils de finance sociale similaires.

Après l'étape des entrevues, nous avons préparé un sommaire d'une page pour chaque cas, que nous avons ensuite transmis aux organismes participants afin de recueillir leurs commentaires. Cette approche de recherche participative et la considération des participant.e.s à titre d'expert.e.s et de gardien.ne.s du savoir nous ont permis d'assurer que les résultats de notre étude reflètent leurs expériences et connaissances. Nous avons également pu valider que la présentation générale de chaque étude de cas respecte l'image de marque ou les valeurs de l'organisme concerné.

Après la validation des données, nous avons réalisé une analyse croisée de l'ensemble des études de cas. Cette analyse a mis en évidence des caractéristiques, thèmes et apprentissages communs qui ont permis de tirer des conclusions générales sur l'écosystème de la finance sociale au Canada. Ensuite, nous avons élargi notre perspective pour reconnaître l'importance de dresser un portrait complet de la situation et de compléter la perspective des organismes participants représentant le camp de la demande. Concrètement, nous avons fait appel à d'autres acteurs clés dans l'écosystème de la finance sociale, dans le groupe des intermédiaires et le camp de l'offre. Nous leur avons soumis un bref questionnaire créé à partir des résultats d'analyse croisée des études de cas. Les questions abordaient les éléments favorables et défavorables, ainsi que les besoins de préparation à l'investissement. Des quelque 40 investisseurs à vocation sociale et consultant.e.s invité.e.s, environ 15 ont fait part de leur perspective. Celles-ci ont permis d'enrichir notre étude par la profondeur et l'ampleur des différents points de vue.

La participation de ces acteurs a élargi notre compréhension de l'incidence des outils de finance sociale et de leur utilisation par les OVS. L'analyse des données du sondage a permis de développer et de raffiner les thèmes établis durant l'analyse croisée. Grâce à ce processus itératif sur la base des premiers résultats, nous avons pu dresser un portrait plus juste de notre sujet d'étude.

# ANNEXE 2

## Terminologie

La liste ci-après, résultat de notre vaste étude littéraire sur le domaine de la finance sociale, vise à faciliter la compréhension de certains termes et concepts par l'ajout de définitions. Compte tenu de la multitude d'interprétations existant dans le domaine, nous cherchons à présenter cette information d'une manière accessible et informative qui favorise la compréhension et l'inclusion.

---

Accélérateur (autre appellation : incubateur)	<p>Des programmes, plateformes ou entités qui soutiennent les entrepreneurs.eures et les jeunes organisations pendant les étapes de démarrage. Ils visent à faciliter leur croissance pour devenir autonomes sur le plan financier et opérationnel. À cette fin, ils offrent l'accès à du financement, des occasions de réseautage, du mentorat, de l'expertise économique, de l'assistance technique et l'accès à des installations. Divers acteurs peuvent créer et gérer des accélérateurs, notamment des entreprises privées, des établissements d'enseignement, des organismes de développement, des organismes à but non lucratif, des agences gouvernementales et des particuliers.</p> <p>Dreyer, B., Putter, M. et Scotch, S. (2015), <i>Investment vehicle innovations</i>, Graduate School of Business, University of Cape Town et SAID Business School, University of Oxford. <a href="https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-01/impact-innovative-vehicles.pdf">https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-01/impact-innovative-vehicles.pdf</a></p>
Activités d'entreprise	<p>Toute initiative ou activité entrepreneuriale qui vise à produire un rendement financier en même temps que des retombées sociales ou environnementales positives. Cela va de la vente de produits comme des biscuits ou des produits agricoles jusqu'à des opérations plus complexes comme le fonctionnement d'un café ou d'un logiciel de marketing. Ces activités utilisent des stratégies fondées sur le marché et des modèles novateurs pour relever des défis dans la société, encourager la viabilité financière et renforcer les capacités afin de répondre à des besoins dans la communauté. Au Canada, les activités de bienfaisance et à but non lucratif considérées comme des activités « d'entreprise » sont régies par un ensemble complexe de règles découlant de la <i>Loi de l'impôt sur le revenu</i>, une loi fédérale, et surveillées par la direction des organismes de bienfaisance de l'Agence du revenu du Canada.</p> <p>Manwaring, S. et Kairys, K. (2021), « Regulating Business Activity », dans : Phillips, S. D. et Wyatt, B. (dir.), <i>Intersections and Innovations: Change for Canada's Voluntary and Nonprofit Sector</i>, Edmonton, Muttart Foundation. <a href="https://era.library.ualberta.ca/items/22cdae0a-2b50-457c-8cdf-2da90604e087/view/68eebf8a-93bc-45e5-863a-42ff8ec479co/Intersections-and-Innovations-Change-for-Canadas-Voluntary-and-Nonprofit-Sector.pdf">https://era.library.ualberta.ca/items/22cdae0a-2b50-457c-8cdf-2da90604e087/view/68eebf8a-93bc-45e5-863a-42ff8ec479co/Intersections-and-Innovations-Change-for-Canadas-Voluntary-and-Nonprofit-Sector.pdf</a></p>
Assistance technique (autre appellation : service-conseil)	<p>Le processus qui consiste à fournir un soutien ciblé, habituellement sur une période prolongée, à une organisation qui éprouve un besoin ou un problème de développement. L'assistance technique a pour but de renforcer les capacités de l'organisation.</p> <p>Centers for Disease Control and Prevention (2018), <i>Professional development offerings: Technical assistance</i>. <a href="https://www.cdc.gov/healthyschools/professional_development/e-learning/pd101/section_02.html">https://www.cdc.gov/healthyschools/professional_development/e-learning/pd101/section_02.html</a></p>
Capital catalyseur	<p>Une forme d'investissement unique caractérisée par la patience, la tolérance au risque, la flexibilité et des conditions favorables. Le capital catalyseur s'adresse spécifiquement aux entreprises et organisations axées sur les retombées sociales, qui peinent à obtenir du capital à des conditions favorables sur le marché traditionnel. Au-delà du rendement financier, il a pour but de stimuler d'importantes retombées sociales et environnementales, d'attirer d'autres investissements, et d'encourager le développement communautaire, l'accroissement des possibilités et la croissance économique. En faisant la promotion d'innovations qui priorisent le bien-être des individus et de la planète, le capital catalyseur prépare le terrain permettant aux investisseurs traditionnels de contribuer à faire des investissements porteurs de changements.</p> <p>MacArthur Foundation (n.d.), <i>Catalytic Capital Consortium</i>. <a href="https://www.macfound.org/programs/catalytic-capital-consortium/">https://www.macfound.org/programs/catalytic-capital-consortium/</a></p>

---

# ANNEXE 2 *(suite)*

## Terminologie

---

Capital non remboursable	<p>Le capital versé aux OVS et à d'autres initiatives sociales ou environnementales, sans engagement de remboursement. Dans le cadre du PPI, le capital non remboursable a permis de soutenir les organismes admissibles dans la conception, la planification, l'évaluation et l'élargissement de leurs opérations afin de les préparer à participer au marché grandissant de la finance sociale au Canada et à accepter des investissements.</p> <p>Source : autrices</p>
Crédit renouvelable	<p>« Une réserve d'argent autorégénérative qui utilise l'intérêt et les paiements de capital sur des prêts antérieurs pour financer de nouveaux prêts » [traduction].</p> <p>USAID Center for Innovation and Impact (2019), <i>Greater than the sum of its parts: Blended finance roadmap for global health</i>, p. 25. <a href="https://www.childhealthtaskforce.org/sites/default/files/2019-08/Blended%20Finance%20Roadmap%20for%20Global%20Health%20%28USAID%29_PSE%20Subgroup%20Meeting_08.27.2019.pdf">https://www.childhealthtaskforce.org/sites/default/files/2019-08/Blended%20Finance%20Roadmap%20for%20Global%20Health%20%28USAID%29_PSE%20Subgroup%20Meeting_08.27.2019.pdf</a></p>
Développement de capacités  (autres appellations : assistance technique, engagement auprès des organisations composant le portefeuille, soutien non financier, soutien à valeur ajoutée)	<p>Le soutien structurel fourni par des financiers pour développer le rendement, la stratégie et les retombées de l'organisation bénéficiant des investissements. Il peut précéder ou suivre l'investissement, et être fourni directement par le financier ou par une tierce partie. Il peut prendre la forme de diverses mesures non financières, p. ex. le développement de ressources humaines; la définition de cibles de retombées, l'évaluation et les rapports; et du soutien spécialisé. Il vise à améliorer les capacités opérationnelles et l'ouverture aux investissements des organisations. Utilisé de manière efficace, le développement de capacités améliore la compétitivité des investisseurs, les résultats des organisations bénéficiaires d'investissements, les retombées pour les bénéficiaires sur le terrain, ainsi que la robustesse des marchés et des secteurs.</p> <p>Pineiro, A. et Bass, R. (2017), <i>Beyond investment: The power of capacity-building support</i>, Global Impact Investing Network. <a href="https://thegiin.org/assets/GIIN_issuebrief_capacitybuilding_finalwebfile_101217.pdf">https://thegiin.org/assets/GIIN_issuebrief_capacitybuilding_finalwebfile_101217.pdf</a></p>
Échelle de rémunération flexible	<p>L'échelle de rémunération flexible est une approche de valorisation qui ajuste les coûts en fonction de divers critères, notamment le revenu d'une personne. Elle encourage l'équité en rendant des services plus abordables pour les personnes à faibles revenus. Elle fait en sorte que les prix exigés sont proportionnels à la capacité financière d'une personne. On l'utilise notamment en soins de santé et dans les services sociaux. Les OVS peuvent s'en prévaloir pour aider les personnes dans le besoin, pour rehausser leur réputation ou pour obtenir des avantages fiscaux. Elles peuvent compenser le manque à gagner dus à des prix de services inférieurs au marché en profitant de subventions ou de dons.</p> <p>Banton, C. (26 février 2023), <i>Sliding scale fees: Meaning, criticisms, and examples</i>, Investopedia. <a href="https://www.investopedia.com/terms/s/sliding-scale.asp">https://www.investopedia.com/terms/s/sliding-scale.asp</a></p>
Finance islamique	<p>Des pratiques bancaires, de prêt et d'économies conformes à la charia (droit islamique) et centrées sur le bien commun. En sont exclues les pratiques d'exploitation telles la spéculation financière, les intérêts et l'ambiguïté contractuelle. Autre appellation : finance et économie conformes à la charia.</p> <p>Islamic Relief Worldwide (n.d.), <i>Islamic social finance</i>. <a href="https://islamic-relief.org/islamic-social-finance/">https://islamic-relief.org/islamic-social-finance/</a></p>

---

# ANNEXE 2 *(suite)*

## Terminologie

---

Financement fondé sur les résultats (autres appellations : paiement sur rendement, financement fondé sur les résultats)	<p>« Mécanisme de financement selon lequel les financiers consentent à faire des paiements subordonnés à l'atteinte de résultats convenus au préalable. L'obtention du paiement entier est conditionnelle à l'atteinte des résultats convenus au préalable, soit des retombées sociales ou environnementales mesurables et vérifiables indépendamment. Dans ce système, le financement privé est d'abord utilisé pour atteindre les résultats désirés. Seulement après la vérification des retombées (résultats) convenues au préalable, les fonds concessionnels sont rendus disponibles par l'«acheteur» des résultats, habituellement une fondation, une institution financière de développement ou le gouvernement » [traduction].</p> <p>World Bank Group (2017), <i>Can outcome-based financing catalyze early stage equity investments in green small and growing businesses?</i>, p. 3. <a href="https://documents1.worldbank.org/curated/zh/946281530131480373/pdf/Can-Outcome-Based-Financing-Catalyze-Early-Stage-Equity-Investments-in-Green-Small-and-Growing-Businesses-in-SA.pdf">https://documents1.worldbank.org/curated/zh/946281530131480373/pdf/Can-Outcome-Based-Financing-Catalyze-Early-Stage-Equity-Investments-in-Green-Small-and-Growing-Businesses-in-SA.pdf</a></p>
Financement par emprunt	<p>« La mobilisation de capital en empruntant de l'argent auprès d'un prêteur ou d'une banque, avec obligation de remboursement à une date ultérieure. En échange du prêt, le créancier reçoit de l'intérêt calculé en fonction de l'argent prêté. Généralement, les prêteurs exigent des paiements mensuels, sur une période de remboursement plus ou moins longue. Le financement par emprunt comprend aussi les prêts entre pairs, les marges de crédit et les prêts subventionnés par le gouvernement. » [traduction]</p> <p>Lightspeed (23 mars 2023), <i>Advantages and disadvantages of debt financing</i>, par.1 et 2. <a href="https://www.lightspeedhq.com/blog/advantages-of-debt-financing/">https://www.lightspeedhq.com/blog/advantages-of-debt-financing/</a></p>
Fonds d'innovation	<p>« Des fonds publics explicitement axés sur l'innovation et conjuguant subventions, prêts et capital-actions » [traduction]. D'abord utilisés surtout dans les domaines technologiques, ils servent aujourd'hui de plus en plus à résoudre des enjeux sociaux.</p> <p>Mulgan, G. (2015), « Social finance: Does 'investment' add value? », dans : Nicholls, A., Paton, R. et Emerson, J. (dir.), <i>Social finance</i> (p. 45-64), Oxford, Oxford University Press, p. 54.</p>
Garantie de prêt	<p>Une entente légalement contraignante signée par un tiers, le garant, au nom de l'emprunteur. L'entente garantit qu'en cas de défaut de paiement de l'emprunteur, sans possibilité de résolution, le garant devient responsable de couvrir la perte du prêteur jusqu'au montant équivalent au risque de crédit. Le garant peut avoir un lien direct avec l'emprunteur. Il accepte d'assumer la responsabilité financière en cas de défaut de paiement.</p> <p>Peterdy, K. (n.d.), <i>Guarantee</i>, Corporate Finance Institute. <a href="https://corporatefinanceinstitute.com/resources/commercial-lending/guarantee/">https://corporatefinanceinstitute.com/resources/commercial-lending/guarantee/</a></p>
Intermédiaire	<p>« Des acteurs qui établissent un lien entre la demande et l'offre; il peut s'agir, par exemple, d'intermédiaires financiers, comme les fonds d'emprunt communautaires, les coopératives de crédit ou caisses populaires, les institutions financières autochtones et les banques à charte. Il peut aussi s'agir d'organisations qui travaillent à l'établissement de partenariats hors du domaine de la finance sociale, dans des domaines comme l'approvisionnement social ou le perfectionnement des connaissances et des compétences. »</p> <p>Gouvernement du Canada (2019), <i>Volet d'investissement et de préparation du fonds de finance sociale : guide de discussion pour l'engagement</i>, p. 18. <a href="https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/programs/social-innovation-social-finance/consultation-investment-readiness-stream/discussion-guide/Invest_and_Readiness_Stream_of_SFF-FR.pdf">https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/programs/social-innovation-social-finance/consultation-investment-readiness-stream/discussion-guide/Invest_and_Readiness_Stream_of_SFF-FR.pdf</a></p>

---

# ANNEXE 2 (suite)

## Terminologie

Investissement d'impact	<p>« Les investissements d'impact sont des investissements réalisés dans le but de générer des retombées sociales et environnementales positives et mesurables, en plus d'un rendement financier, dans les marchés émergents autant que les marchés développés. Le rendement visé varie d'un taux inférieur à équivalent au taux du marché, en fonction des objectifs stratégiques de l'investisseur » [traduction]. Le marché des investissements d'impact fournit du capital dans des secteurs comme l'agriculture durable, les énergies renouvelables, la conservation, la microfinance, et pour des services de base accessibles et abordables, notamment le logement, les soins de santé et l'éducation.</p> <p>Global Impact Investing Network (n.d.), <i>What is impact investing?</i> <a href="https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/#what-is-impact-investing">https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/#what-is-impact-investing</a></p>
Microfinance	<p>« L'action de financer des individus ou organisations qui n'ont pas accès au système bancaire conventionnel en raison d'absence de propriétés ou de revenus très faibles. » [traduction]</p> <p>Andrikopoulos, A. (2022), <i>The essentials of social finance</i> (Triantafyllou, A., trad.), New York, Routledge, p. 59.</p>
Obligation à retombées sociales	<p>« Un mécanisme de financement novateur dans lequel les gouvernements ou commissaires signent une entente avec des fournisseurs de services sociaux, p. ex. des entreprises sociales ou organismes à but non lucratif, et des investisseurs pour le paiement de l'atteinte de résultats sociaux définis au préalable. Plus précisément, une organisation émettrice d'obligations mobilise des fonds auprès d'investisseurs du secteur privé, d'organismes de bienfaisance ou de fondations. Ensuite, elle distribue ces fonds à des fournisseurs de services pour couvrir leurs coûts opérationnels. Lorsque les résultats mesurables définis au préalable sont atteints, le gouvernement ou le commissaire procède au paiement de l'organisation émettrice d'obligations ou de l'investisseur. En réalité, le terme "obligation" est impropre. Sur le plan financier, les obligations à retombées sociales ne sont pas des obligations, mais plutôt des contrats sur d'éventuels résultats sociaux. » [traduction]</p> <p>Galitopoulou, S. et Noya, A. (2016), <i>Understanding social impact bonds</i>, OCDE, document de travail, p. 4. <a href="https://www.oecd.org/cfe/leed/UnderstandingSIBsLux-WorkingPaper.pdf">https://www.oecd.org/cfe/leed/UnderstandingSIBsLux-WorkingPaper.pdf</a></p>
Obligation communautaire	<p>« Un outil de finance sociale à la disposition des organismes de bienfaisance, des organismes à but non lucratif et des coopératives pour financer des projets à retombées sociales et environnementales. Les obligations communautaires ont plusieurs points en commun avec les obligations traditionnelles et constituent des prêts productifs d'intérêt fournis par un investisseur, avec un taux de rendement et une durée fixes. » [traduction]</p> <p>Tapestry Community Capital (n.d.), <i>Community bonds</i>, par. 1. <a href="https://tapestrycapital.ca/community-bonds/">https://tapestrycapital.ca/community-bonds/</a></p>
Philanthropie de risque	<p>« La philanthropie de risque est une nouvelle approche philanthropique intégrée. Elle emprunte son nom au concept économique du capital-risque et associe le rendement social aux gains économiques. Elle cherche à utiliser toutes les ressources de l'organisation philanthropique et à les mettre au diapason de sa mission, y compris ses actifs de dotation et ses activités subventionnaires. Puisque les actifs de dotation sont investis, les philanthropes-risques cherchent à obtenir des retombées sociales positives et un rendement financier pour la fondation. » [traduction]</p> <p>Hebb, T. (2012), <i>The utilization of social finance instruments by the not-for-profit sector</i>, Ottawa, Carleton Centre for Community Innovation, p. 9 <a href="https://carleton.ca/3ci/wp-content/uploads/3ci-Utilizing-Social-Finance-Report-August-16-Final.pdf">https://carleton.ca/3ci/wp-content/uploads/3ci-Utilizing-Social-Finance-Report-August-16-Final.pdf</a></p>
Plateforme de sociofinancement	<p>« Mécanismes pour recueillir de petits montants provenant de nombreuses personnes et sources financières, utilisés pour financer des activités d'organismes à but non lucratif, d'entreprises sociales et d'entreprises à but lucratif. Il s'agit majoritairement de plateformes en ligne. » [traduction]</p> <p>Andrikopoulos, A. (2022), <i>The essentials of social finance</i> (Triantafyllou, A., trad.), New York, Routledge, p. 34.</p>

# ANNEXE 2 (suite)

## Terminologie

---

Prêt abordable	<p>Ces prêts accessibles ont été conçus pour les personnes avec un salaire moyen, qui peinent à obtenir du crédit aux conditions régulières auprès des institutions, p. ex. les banques. Ils offrent généralement des taux d'intérêts inférieurs, des périodes de remboursement prolongées et des montants de prêt inférieurs, en plus de critères de qualification flexibles favorisant l'admissibilité des personnes dont la cote de solvabilité est plutôt faible.</p> <p>GeeksforGeeks (n.d.), <i>Why cheap and affordable credit is important for the development of the country</i>. <a href="https://www.geeksforgeeks.org/why-cheap-and-affordable-credit-important-for-the-development-of-the-country/">https://www.geeksforgeeks.org/why-cheap-and-affordable-credit-important-for-the-development-of-the-country/</a></p>
Prêt sans intérêts	<p>Une entente financière exigeant le remboursement du montant principal seulement, à condition que l'emprunteur respecte l'échéance établie pour le remboursement complet du montant. Le non-respect de l'échéance peut entraîner des pénalités, y compris l'annulation de l'avantage de zéro intérêt et l'imposition d'intérêts rétroactifs. Ces prêts sont habituellement offerts par des prêteurs indépendants, sous le nom « prêt à taux zéro ».</p> <p>DePersio, G. (11 mai 2023). <i>Zero-interest loans: Why you should beware</i>, Investopedia. <a href="https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/o81216/zero-interest-loans-why-you-should-beware.asp">https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/o81216/zero-interest-loans-why-you-should-beware.asp</a></p>

---



**Imagine Canada**

65 avenue St. Clair Est, Bureau 700

Toronto (Ontario) M4T 2Y3

T 1.800.263.1178 | [imaginecanada.ca](http://imaginecanada.ca)

Demandes des médias : [media@imaginecanada.ca](mailto:media@imaginecanada.ca)