

# CADRE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

IMAGINE  
CANADA



Mises à jour - automne 2021

# INTRODUCTION

Le Cadre de planification stratégique d'Imagine Canada guide l'organisation sur le plan stratégique depuis janvier 2016.

Il s'est passé beaucoup de choses depuis ce temps! C'est pourquoi nous continuons de nous demander ce que nous pouvons faire pour encore mieux soutenir les organismes du secteur à but non lucratif et offrir un leadership sur les enjeux majeurs.

Compte tenu, entre autres, des conséquences dramatiques de la pandémie de COVID-19 qui s'est déclarée au début de 2020, de la plus grande reconnaissance de l'existence du racisme systémique dans le courant de pensée majoritaire et de ses effets et des défis auxquels fait face le secteur depuis la controverse entourant l'organisme de bienfaisance UNIS (WE Charity), le conseil d'administration d'Imagine Canada a convenu qu'une révision du Cadre de planification stratégique (CPS) s'imposait. L'année 2021 marquant le mi-parcours de la durée de vie prévue du CPS original adopté en 2016, il semblait que le moment était tout désigné pour vérifier s'il demeurerait pertinent.

Les membres du conseil d'administration ont passé en revue le document et ont conclu que la structure, les thèmes principaux et les quatre orientations stratégiques énoncées fournissaient toujours les directives à long terme nécessaires pour l'organisation. Cela dit, ils ont aussi convenu que certains domaines bénéficieraient d'une mise à jour :

- Ajouts aux sections portant sur l'analyse environnementale;
- Évolution continue des orientations stratégiques;
- Réécriture complète de l'orientation stratégique « Mobiliser nos influenceurs ».

Le présent document aborde ces aspects et présente d'autres mises à jour.

Nous sommes toujours sincèrement reconnaissants du soutien de nos membres, de nos donateurs et donatrices, de nos commanditaires, de nos bénévoles, de nos clients.tes, des organismes agréés, de nos abonnés.es et de notre personnel qui rendent possible la poursuite de notre travail, grâce entre autres à leur participation aux conversations et à leurs contributions financières.



Ronan Ryan,  
président du conseil  
d'administration



Bruce MacDonald,  
président-directeur  
général

# RECONNAISSANCE TERRITORIALE

À Imagine Canada, notre travail, nos activités, nos opérations, notre équipe et notre réseau dépendent des territoires autochtones des nations qui nous offrent un espace physique, des moyens de subsistance, une sécurité et une communauté pour s'établir, travailler et s'épanouir.

Notre siège social est situé sur le territoire de nombreuses nations, notamment les Mississaugas de Credit, les Anichinabés, les Haudenosaunees, les Ojibwés et les Hurons-Wendats. Nous reconnaissons que ces terres sont couvertes par le [Traité 13](#) et le [Pacte de la ceinture wampum faisant référence au concept du « plat à une seule cuillère »](#). Nous reconnaissons également que ces terres sont toujours le foyer de nombreux peuples des Premières Nations, des Inuits et des Métis.

Nous reconnaissons que nous pouvons vivre et travailler sur ces terres aujourd'hui en raison des politiques d'expulsion et d'assimilation des peuples autochtones mises en œuvre à l'époque de la colonisation et de la Confédération, et depuis ce temps. Ces politiques ont causé de nombreux préjudices qui ont encore aujourd'hui des répercussions dans les communautés autochtones. Nous témoignons notre gratitude envers les peuples autochtones qui ont pris soin de ces terres et qui continueront d'en prendre soin. Nous

nous engageons à amplifier les voix des peuples autochtones et à lutter contre les mouvements de suprématie blanche et de colonialisme qui se manifestent chaque jour dans le secteur sans but non lucratif.

Notre équipe participe activement à des séances de formation et de sensibilisation portant sur la réconciliation et la décolonisation. Nous voulons écouter nos collègues autochtones, apprendre d'eux et tisser des liens significatifs avec eux, prendre part à des conversations courageuses et agir pour favoriser la réconciliation dans le secteur à but non lucratif.

Notre travail à Imagine Canada est multigénérationnel et à long terme, et nous sommes conscients que la création de liens profonds avec notre terre et avec les communautés autochtones sera un processus perpétuel et intentionnel.

Dans le cadre de notre processus d'apprentissage, vos questions et vos commentaires au sujet de notre déclaration de reconnaissance territoriale sont les bienvenus. Nous aimerions également connaître votre cheminement en matière de réconciliation et de décolonisation. Nous vous invitons à nous faire part de vos histoires, de vos apprentissages et de vos ressources à [info@imaginecanada.ca](mailto:info@imaginecanada.ca).



# UN MONDE EN ÉVOLUTION

Comme la plupart des documents de planification stratégique, le [Cadre de planification stratégique \(CPS\)](#) de 2016 faisait état de divers facteurs qui façonnent l'environnement opérationnel dans lequel œuvrent les organismes de bienfaisance, les organismes à but non lucratif et les entreprises sociales, et qui influent sur celui-ci. Ces facteurs sont les suivants :

- Vieillesse de la population
- Incidences de l'immigration
- Contribution des peuples autochtones
- Tendances à la baisse émergentes en matière de don
- Nature changeante du bénévolat

Ces éléments demeurent pertinents et importants aujourd'hui. Cependant, le processus de mise à jour comportait un examen d'autres facteurs qui ont émergé depuis l'approbation du CPS en 2016. Le conseil d'administration d'Imagine Canada a aussi relevé d'autres tendances sociétales importantes.

## L'antiracisme, une priorité de notre nation

Propulsés au cœur de l'actualité par le mouvement Black Lives Matter en 2020, des enjeux liés au racisme systémique ont commencé à être observés dans de nombreux domaines de la société canadienne. Le secteur à but non lucratif a entrepris un examen des nombreux aspects de son travail, tels le fonctionnement des programmes, la gouvernance du conseil d'administration et la composition du personnel, pour n'en citer que quelques-uns. Ce travail n'en est qu'à ses débuts et il continuera à orienter les efforts des organisations du secteur pendant de nombreuses années.

## La réconciliation avec les peuples autochtones poursuivra sa progression

Les 94 appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation ont été publiés en 2015, mais en 2021, l'accès à l'eau potable demeure problématique dans de nombreuses réserves, les revendications territoriales non résolues galvanisent le mouvement Land Back (restitution des terres) et la découverte de tombes anonymes d'enfants sur les sites d'anciens pensionnats indiens a indigné de nombreux colons. Nous envisageons un avenir où des efforts supplémentaires sont déployés pour donner suite aux appels à l'action et créer un climat de véritable réconciliation.

## L'urgence climatique aura des conséquences sur tous les aspects de notre quotidien et des activités courantes des organismes du secteur

Nous vivons à une époque de grands bouleversements. Nous sommes témoins de l'impact de la disparition de la glace de mer, de l'élévation accélérée du niveau de la mer et de vagues de chaleur plus longues et plus intenses. Les changements climatiques perturbent déjà notre vie quotidienne puisque nous faisons face à des tempêtes, à des inondations, à des feux de forêt et à d'autres phénomènes naturels plus intenses et plus fréquents que jamais. Les organismes du secteur seront appelés à agir face aux conséquences des changements climatiques, qu'il s'agisse de plaider pour une meilleure réglementation environnementale ou de fournir des services aux réfugiés climatiques.

## La transformation numérique sera essentielle à la viabilité des organismes et à l'efficacité des services et des programmes offerts

Depuis le début de la pandémie de COVID-19 au début de 2020, les organismes de bienfaisance et les organismes à but non lucratif (OBNL) ont dû s'adapter et innover à une vitesse sans précédent. Ils se sont rapidement tournés vers les solutions numériques afin d'offrir des programmes encore plus efficaces, de faciliter le travail des bénévoles et de mobiliser les donateurs et les donatrices ainsi que les gens qui les soutiennent. Nous pensons que l'adoption des solutions numériques va se poursuivre à une vitesse fulgurante, et nous sommes conscients que cela représentera un défi important pour de nombreuses organisations. En raison d'un sous-investissement chronique dans la technologie et les ressources humaines, bien des organismes de bienfaisance et des OBNL ont un énorme retard à rattraper.

## La pandémie a grandement perturbé la vie communautaire

Les rassemblements en personne des membres des communautés religieuses, artistiques, sportives et récréatives ainsi que de nombreux autres types de rassemblements ont été profondément perturbés par la pandémie. Il reste à savoir si ces groupes pourront se réunir à nouveau et à quel moment, mais la distanciation physique, le port du masque et les passeports vaccinaux sont autant d'éléments qui laissent présager des changements importants dans un proche avenir. Il ressort de tout cela des aspects positifs, telles les réunions facilitées par la technologie et la résurgence des événements en plein air, mais il demeure que le fonctionnement de nombreux organismes communautaires a été radicalement modifié à jamais.



## Une période de présence et de visibilité

Une des conséquences des nombreux changements a été ce moment unique au cours d'une génération où les organismes de bienfaisance et les OBNL, collectivement, ont été vus pour ce qu'ils sont vraiment : un liant essentiel de notre tissu social. Si la plupart des entreprises ont tout simplement fermé leurs portes ou poursuivi avec difficulté leurs activités, les organismes de bienfaisance et les OBNL, lorsque cela était humainement possible, sont restés ouverts et ont dans bien des cas augmenté les services qu'ils offraient aux personnes dans le besoin. Nous avons la possibilité de tirer parti de ce soudain moment de visibilité.

## La réalité opérationnelle post-pandémie pourrait être très différente

Au moment de rédiger le CPS 2016, nous n'avions pas prévu tous les bouleversements que causerait la pandémie. Chacune des organisations du secteur a été profondément perturbée. Certaines ont fermé leurs portes, d'autres ont suspendu temporairement certaines activités. Heureusement, la plupart des organismes se sont adaptés et ont poursuivi leurs activités. Selon nous, de nombreux effets de cette perturbation, certains négatifs, d'autres positifs, vont vraisemblablement s'inscrire dans le long terme. Les organisations du secteur devront continuellement s'adapter et changer leur façon de faire, qu'il s'agisse d'examiner des modèles de fonctionnement hybrides, de faire preuve d'une plus grande volonté en ce qui concerne le bien-être des employés ou de devenir des employeurs de choix.



## NOTRE MISSION

Notre mission consiste à appuyer et à renforcer les organismes de bienfaisance et à but non lucratif canadiens afin qu'ils puissent mieux servir et engager les gens et les collectivités au Canada et à l'étranger.

## NOTRE VISION

Nous portons la vision d'un pays plus fort, où les organismes caritatifs travaillent ensemble, aux côtés des entreprises et du gouvernement, à bâtir des collectivités dynamiques et prospères.

## NOTRE ENGAGEMENT ENVERS L'ÉQUITÉ, LA LUTTE CONTRE LE RACISME ET L'OPPRESSION

Notre vision est celle d'un secteur caritatif et à but non lucratif qui soutient et favorise l'épanouissement de communautés diversifiées, inclusives, justes et équitables. Nous désirons contribuer à bâtir un secteur qui soit réellement représentatif des communautés avec lesquelles nous travaillons. Un secteur dont les lieux de travail sont résolument inclusifs aux employé.e.s et aux bénévoles de toutes les origines. Un secteur qui favorise les changements systémiques qui s'imposent.

Le racisme et l'oppression sont des obstacles de premier plan à la réalisation des missions des organismes dans l'ensemble du secteur. Les personnes noires, autochtones et racisées, les personnes handicapées et les membres de la communauté 2SLGBTQ+, entre autres, sont profondément touchées par ces systèmes d'oppression. La création de communautés véritablement dynamiques et saines – où tout le monde a la chance de vivre librement et pleinement – n'est possible que si le secteur joue un rôle de chef de file pour s'attaquer aux systèmes inéquitables dans une optique intersectionnelle.

Le secteur caritatif et à but non lucratif canadien est ancré dans des systèmes de colonisation et de suprématie blanche qui, encore aujourd'hui, briment les personnes qui travaillent au sein des OBNL et celles servies par ces organismes. Ces systèmes sont susceptibles de miner le travail difficile qu'accomplissent chaque jour les organismes de bienfaisance et les organismes à but non lucratif.

Imagine Canada est déterminé à intégrer la lutte contre le racisme et l'oppression dans sa gestion des ressources humaines, sa gouvernance, ses programmes et ses pratiques quotidiennes. Notre travail sera renforcé par un large éventail de compétences, de perspectives et d'expériences, et cela se reflétera dans la diversité de notre conseil d'administration, de notre personnel, de nos partenaires et des communautés avec lesquelles nous collaborons.

Nous reconnaissons que certaines voix n'ont pas été au cœur de notre travail ou n'ont pas été prises en compte jusqu'ici. À l'avenir, nous allons délibérément nous efforcer de cerner, d'examiner et de remettre en question les façons dont l'inégalité et l'oppression se manifestent dans le secteur de la bienfaisance et à but non lucratif. En toute humilité, nous nous engageons à continuer d'évoluer, à tisser des liens et à agir de façon éclairée.

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

# 1 INFLUENCER NOTRE ENVIRONNEMENT

### Résultat transformateur : Un Canada

où le gouvernement tient compte des contributions et des besoins des organismes de bienfaisance, des organismes à but non lucratif et des entreprises sociales dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques, des programmes de financement, des lois et de la réglementation.

L'environnement opérationnel peut favoriser ou limiter les activités des organismes de bienfaisance et des organismes à but non lucratif. Les structures réglementaires, législatives et politiques actuelles qui encadrent le secteur sont ignorées ou ne sont pas modifiées assez rapidement en fonction des changements qui surviennent au sein du secteur et de la société. Par conséquent, elles empêchent les organisations de fonctionner à leur plein potentiel. La pandémie de COVID-19, le mouvement antiracisme et la sensibilisation accrue aux mesures de réconciliation ont mis en lumière le décalage entre le besoin de changement et les limites du système actuel.

L'orientation stratégique « Influencer notre environnement » incarne l'idée que le gouvernement et le secteur ont un intérêt en commun : améliorer les conditions de vie dans nos collectivités. Elle suggère que l'attention immédiate à l'environnement qui régit les organismes de bienfaisance, les organismes à but non lucratif et les entreprises sociales, de même que l'évolution constante de cet environnement sont primordiales pour le gouvernement fédéral, pour le secteur privé, pour le secteur à but non lucratif et, ultimement, pour la population. Cette orientation stratégique évoque la nécessité pour le secteur de présenter des approches fondées sur des données probantes afin que les législateurs puissent lui offrir leur soutien.

Les organisations du secteur à but non lucratif innovent et s'adaptent sans cesse pour mieux répondre aux besoins de leurs collectivités. Il doit en être de même du financement et de l'environnement législatif et réglementaire. Nous sommes résolus à faire évoluer l'environnement dans lequel le « bien » se produit. En travaillant de manière réellement collaborative et en réseau, nous pouvons mobiliser la force collective du secteur pour influencer sur les décisions qui sont prises.

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

# 2 MAINTENIR NOTRE PERTINENCE

### Résultat transformateur : Un Canada

où le gouvernement, les entreprises, les médias et les organisations du secteur fondent leurs actions et interventions sur des données, de l'information et des connaissances opportunes et pertinentes.

Le personnel dirigeant des organismes n'a pas toujours le temps, l'argent et l'énergie nécessaires pour se pencher sur les grandes questions. En fait, bon nombre de dirigeants et dirigeantes estiment que ce n'est pas leur rôle, mais bien un rôle qui convient parfaitement à une organisation comme Imagine Canada. En même temps, il y a une réelle soif de savoir, d'être au courant des changements qui s'opèrent dans la société. Les dirigeantes et dirigeants disent vouloir être bien informés afin de pouvoir prendre les meilleures décisions et de faire les meilleurs choix pour leur organisme.

Il demeure impératif que le personnel dirigeant des organisations du secteur ait accès à de l'information pertinente, opportune et utile, surtout dans le contexte de l'évolution rapide de notre époque. L'orientation stratégique « Maintenir notre pertinence » incarne l'idée d'être en phase avec l'évolution de la société – changements de population, changements démographiques, tendances en matière de bénévolat et de dons, etc. Nous nous engageons à continuer de jouer un rôle clé dans le soutien des organismes de bienfaisance, des organismes à but non lucratif et des autres entités qui contribuent au bien collectif en fournissant des données et de l'information aussi accessibles et faciles à utiliser que possible. Outre le public sectoriel, « Maintenir notre pertinence » vise à faire en sorte que les décideurs gouvernementaux, les entreprises canadiennes et les membres des médias aient accès à de l'information exacte sur notre secteur.

Nous allons poursuivre notre travail pour devenir une organisation axée sur les données, notamment en veillant à disposer des systèmes et des personnes qualifiées pour produire et interpréter les données. Nous unirons nos efforts à d'autres acteurs du secteur afin de créer un écosystème de recherche et de politique sectorielle équitable, durable et interconnecté. Nous nous efforcerons de trouver un équilibre entre la nécessité de mener des études à long terme et celle de diffuser régulièrement de l'information, et nous tiendrons compte des besoins des organismes de toutes tailles. Nous participerons également aux efforts de recherche dont la réalisation peut être optimisée par des collaborations significatives.

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

# 3 FAIRE PROGRESSER NOTRE EXCELLENCE

### Résultat transformateur : Un Canada

où les organismes de bienfaisance et les organismes à but non lucratif se démarquent par la qualité supérieure de leur gouvernance et de leurs programmes.

La confiance est au cœur des relations entre les organismes de bienfaisance, les bénévoles et les donateurs et donatrices. Cette confiance s'étend à l'exécution des programmes, à la gestion des dons et à la gouvernance organisationnelle.

L'orientation stratégique « Faire progresser notre excellence » tient du fait qu'il existe une nécessité absolue de démontrer notre excellence à la population canadienne. Le Programme de normes, géré et administré par Imagine Canada, peut s'avérer l'outil phare pour souligner l'excellence en matière de gouvernance, de responsabilité et de transparence. Nous pouvons également mettre à profit le Programme de normes en tant qu'instrument de dialogue et de leadership au sein du secteur en ce qui concerne les pratiques exemplaires et la manière dont le secteur devrait et peut s'adapter aux changements de l'environnement – diversité, viabilité, évolution des talents, transformation numérique. Nous avons toujours voulu que le Programme de normes soit plus qu'un sceau de confiance et une image de marque. Le désir d'influer positivement sur les activités des organismes du secteur a été au cœur de sa création. Le Programme de normes, en collaboration avec les partenaires, s'adaptera pour soutenir les défis opérationnels post-pandémie et la nouvelle réalité opérationnelle dans laquelle doivent œuvrer les organismes à but non lucratif.

Imagine Canada est conscient que dans le cadre du Programme de normes, les organismes ne « réussissent » que s'ils obtiennent l'agrément complet. Il n'y a pas d'autres jalons à atteindre tout au long du processus. Pourtant, l'amélioration continue et l'excellence organisationnelle ne sont pas des valeurs absolues. Elles comportent une série de mesures intentionnelles visant à rendre l'organisme le meilleur possible. Nous nous engageons à créer des possibilités de développement qui, au fil du temps, mèneront les organismes à l'agrément complet ou à tout simplement reconnaître leurs réalisations à un stade de leur cheminement.

Nous favoriserons la confiance puisqu'un plus grand nombre de Canadiens et Canadiennes constateront l'impact des organismes de bienfaisance agréés en étant témoins et en profitant de la qualité d'organismes bien gouvernés et gérés de façon professionnelle.

# 4 DYNAMISER NOS VOIX

### Résultat transformateur : Un Canada

où les perspectives, les expériences vécues et l'expertise uniques et diversifiées de la pluralité des voix du secteur sont communiquées régulièrement, de façon stratégique et délibérée, à la population en général, aux médias et au gouvernement.

Les organismes de notre secteur œuvrent dans un environnement de marketing, de communication et de mobilisation des connaissances chaotique et difficile. Il arrive souvent que de nouveaux enjeux fassent la une des médias et façonnent la perception des gens à l'égard des organismes sectoriels dans leur ensemble. Pendant des années, la question des « frais d'administration » dominait dans les reportages médiatiques. Aujourd'hui, ce sont les activités politiques, la pandémie de COVID-19, l'organisme UNIS et l'antiracisme qui façonnent le regard de la population sur les organismes du secteur à but non lucratif.

Les récents événements ont révélé au grand jour un clivage de longue date au sein du secteur : l'écart entre les organismes relativement bien dotés en ressources qui répondent aux besoins traditionnels évidents du fait de leur position privilégiée et les organismes moins nantis qui, souvent, mènent leurs activités au sein et au profit de communautés en quête d'équité sans disposer de la capacité, des contacts et de l'image auprès des médias et du gouvernement qu'ont les quelques organismes privilégiés. Les expériences très différentes vécues par les organismes du secteur durant la pandémie ont amplifié les problèmes d'inégalité des ressources.

L'orientation stratégique « Dynamiser nos voix » reconnaît que pour être un chef de file crédible à l'échelle du secteur, Imagine Canada doit œuvrer de manière délibérée et consciencieuse en faveur d'un secteur plus inclusif, un secteur où des voix diversifiées et souvent inaudibles jusqu'ici peuvent, en tant que pairs, influencer et être influencées. « Dynamiser nos voix » incarne également l'idée que le secteur peut embrasser une multiplicité de voix et cerner les occasions où des approches axées sur la solidarité et la cohérence peuvent améliorer grandement nos intérêts communs.

Nous sommes résolu à travailler en réseau, c'est-à-dire à rechercher activement d'autres opinions, voix et expériences afin de nous influencer les uns les autres pour le plus grand bénéfice de tous et une meilleure cohésion entre nous. Nous nous engageons aussi à tirer parti de notre place au sein du secteur pour travailler en collaboration avec d'autres acteurs du milieu afin de participer de manière proactive et réactive au débat et au dialogue publics sur des questions importantes pour la population canadienne et le secteur.

Nous souhaitons remercier les organismes suivants de nous avoir permis d'utiliser leurs photos :

- Calgary Food Bank
- Dress for Success Orillia and Barrie
- Habitat for Humanity Niagara
- The Raw Carrot
- Youth Centres of Calgary



 [linkedin.com/company/ImagineCanada](https://www.linkedin.com/company/ImagineCanada)

 [twitter.com/ImagineCanada](https://twitter.com/ImagineCanada)

 [facebook.com/ImagineCanada](https://www.facebook.com/ImagineCanada)

Imagine Canada  
65 avenue St Clair Est Suite 700  
Toronto, ON M4T 2Y3  
Numéro d'enregistrement :  
119218790 RR0001

[imaginecanada.ca/fr](https://www.imaginecanada.ca/fr)

**IMAGINE**  
CANADA