



IMAGINE
CANADA

2026

Plan d'action stratégique

Bâtir notre force collective

2030

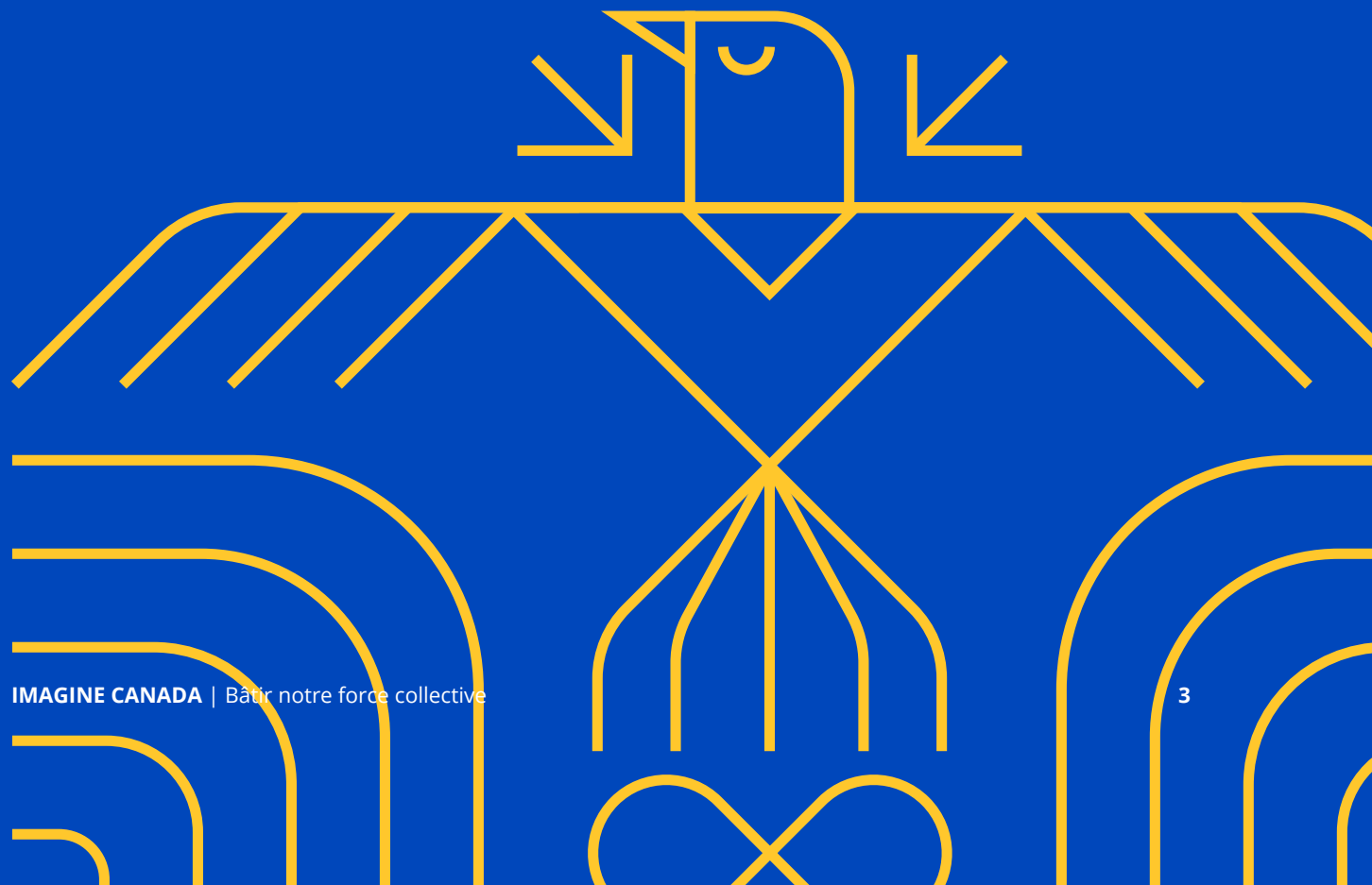
Table des matières

Reconnaissance territoriale	3
Lettre du PDG et de la présidente du conseil d'administration	4
À propos du Plan	5
Remerciements	5
Notre conviction fondamentale : la force et la promesse de notre secteur	6
Les rôles uniques joués par les OBNL	7
Notre vision et notre mission	8
Intégrer l'équité à nos actions	8
Nos ambitions	10
Nos voies stratégiques	10
Ambition 1	11
Ambition 2	12
Ambition 3	13
Notre plan d'action stratégique	14
Voie stratégique 1	15
Voie stratégique 2	16
Voie stratégique 3	17
Résilience et pérennité	18
Nos impératifs opérationnels	19

Reconnaissance territoriale

À Imagine Canada, notre travail, nos activités, nos opérations, notre équipe et notre réseau dépendent des territoires 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 Haudenosaunee et les Wendats. Nous reconnaissons que ces terres sont couvertes par le Traité 3 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 à but non lucratif.



Lettre du PDG et de la présidente du conseil d'administration

Nous vous invitons à découvrir notre voie d'avenir renouvelée! Ce nouveau Plan d'action stratégique s'appuie sur le travail accompli au cours des dix dernières années, guidé d'abord par notre cadre de planification stratégique de 2016, puis, plus récemment, par notre Théorie du changement créée en 2022. Non seulement reflète-t-il adéquatement la volatilité de la période actuelle, mais il voit aussi au-delà de celle-ci pour tenir compte de nos aspirations collectives que nous cherchons à concrétiser. Quiconque connaît le travail d'Imagine Canada reconnaîtra facilement plusieurs des aspects abordés sur les prochaines pages. Cela dit, d'autres aspects importants s'y ajoutent. Voilà notre pari : miser sur nos forces pour faire un travail indispensable comprenant des éléments connus et nouveaux. Au cœur de tout ce que nous faisons demeure notre engagement inébranlable pour l'équité et contre toute forme de racisme et d'oppression. Cet engagement influence nos façons de faire, nos choix de partenariat et le changement que nous espérons réaliser.

Nous sommes profondément reconnaissant.e.s de l'engagement et de la participation de nos membres, de nos partenaires, des organismes participants aux Normes, des entreprises membres du Réseau PRISME, des personnes abonnées à Connexion subvention et de toutes les autres personnes qui ont croisé notre chemin durant la préparation de cette stratégie. De façon globale, notre processus de consultation a fait ressortir et résonner un certain nombre de messages communs :

- **Prioriser davantage** – Dans un vaste secteur où les besoins sont infinis, en choisir judicieusement un nombre limité et les faire valoir pour créer un impact maximal en mobilisant des connaissances et en les transmettant à quiconque peut les mettre à profit.
- **Rassembler de manière stratégique** – Tirer profit du champ d'action pancanadien d'Imagine Canada pour réunir divers acteurs afin de parler d'une voix cohérente et forte.
- **Porter la voix du secteur** – Faire activement avancer les dossiers de fond qui concernent l'ensemble du secteur, en lien avec la confiance, la sensibilisation et la viabilité financière, de manière à rallier tous les acteurs.

Les consultations nous ont aussi permis de bien comprendre les aspects à exclure de notre champ d'action, un élément fort utile pour bien cerner les paramètres de notre travail.

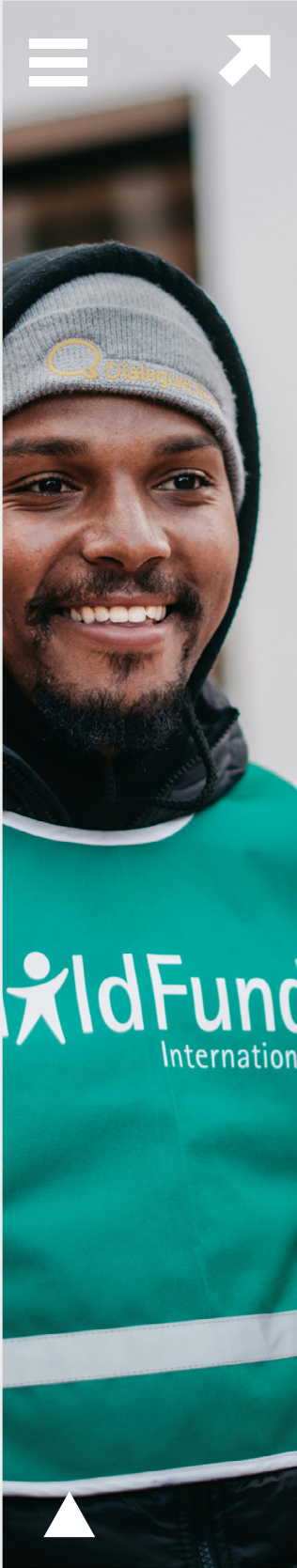
Le conseil d'administration et l'équipe d'Imagine Canada sont pleinement engagés à réaliser les promesses de ce plan d'action stratégique. L'an 2026 sera une année de transition pendant laquelle nous bouclerons certaines initiatives en cours afin de libérer de l'espace pour des activités qui contribueront à la mise en œuvre de cette stratégie. Au cours des prochains mois et années, nous inviterons notre réseau de membres et l'ensemble de nos partenaires à se rallier à nous. En même temps, nous les inviterons à nous demander des comptes alors que nous travaillerons collectivement à protéger la santé, le bien-être, l'évolution et l'avenir des organismes de bienfaisance et des organismes à but non lucratif canadiens et de leurs communautés respectives.



Bruce MacDonald
Président-directeur général



Charlene Krepiakovich
Présidente du conseil d'administration



À propos du Plan

Bâtir notre force collective est notre Plan d'action stratégique, soit un cadre logique qui orientera nos décisions et nos actions dans un effort de renforcer à la fois les OBNL et le système à l'intérieur duquel ils tentent de s'épanouir. Ce cadre exprime notre volonté de créer un impact systémique durable en tenant compte des changements qui influent sur la vie des leaders de l'impact social, des employé.e.s, des bénévoles et des donateurs.trices.

Ce plan affirme le rôle d'Imagine Canada comme voix nationale du secteur, comme instigateur de changements sur le plan politique et systémique, et comme partenaire dans le développement de capacités et de force dans divers organismes et communautés. De plus, il confirme notre engagement pour l'équité, l'apprentissage, la collaboration, la transparence et la responsabilité.

Le Plan d'action stratégique servira de pierre angulaire de nos plans de fonctionnement annuels et ainsi guidera nos priorités, nos partenariats et la collaboration entre diverses équipes. Suivant le modèle de notre Théorie du changement (2022), il façonnera les objectifs établis partout dans notre organisation et fera en sorte que chaque membre de notre équipe connaisse son rôle dans la réalisation de l'impact de notre organisation. L'intégration du Plan dans nos opérations quotidiennes assurera notre responsabilité envers notre mission et notre secteur, en plus de créer les conditions propices à l'apprentissage continu, à l'adaptation et à l'amélioration. La réflexion constante qui en découle permettra à notre équipe de s'ajuster, au besoin, et de demeurer centrée sur les besoins, les aspirations et la force de ce secteur dont nous avons le privilège de porter la voix.

Remerciements

Bâtir notre force collective est à l'image de la sagesse et de l'engagement des nombreuses personnes qui partagent la vision d'Imagine Canada pour un secteur caritatif en santé. Nous remercions les membres dévoués de notre personnel dont l'expertise et la créativité ont grandement contribué à notre processus de planification, chapeautés par Devon Ayer, l'auteure principale du Plan. Nous adressons notre profonde gratitude à notre conseil d'administration, particulièrement aux membres du sous-comité de la stratégie Tania Cheng, Jordan Gray, Charlene Krepiakovich et Pascal Lépine pour leur leadership stratégique tout au long du processus.

Nous remercions également les près de 600 personnes qui ont participé à notre sondage sur la stratégie pour nous faire part de leurs expériences et priorités, et ainsi influencer sur chaque aspect de notre Plan. Enfin, nous transmettons des remerciements particuliers aux organismes qui ont accepté de mettre à l'essai nos orientations stratégiques, ainsi qu'à Robin Cory et Tracy Deans, nos consultantes externes qui ont facilité nos séances consacrées à la stratégie et à l'équité.

Ce plan s'appuie sur les bases jetées par d'innombrables leaders, bénévoles et agents et agentes du changement dans le secteur caritatif canadien, qui ont prouvé que la collaboration amène les changements dont nos communautés ont réellement besoin. C'est un privilège pour nous de porter la voix de ce secteur, et nous maintenons notre engagement à demeurer alignés sur ses besoins, ses aspirations et sa force collective.



Notre conviction fondamentale : la force et la promesse de notre secteur

Notre Plan d'action stratégique est ancré dans la conviction fondamentale que le secteur caritatif est une force unique et un puissant moteur d'espoir, de résilience et de transformation dans les communautés. C'est là que se rencontrent l'action et la compassion, que les grandes idées naissent et que les gens ordinaires deviennent des acteurs du changement pour créer une société plus juste et plus dynamique.

Le secteur fait non seulement partie du tissu social, il tire les fils qui nous unissent, qu'il s'agisse de relations, de principes d'équité ou de possibilités. Les OBNL défendent les droits et la dignité, fournissent des solutions en temps de crise et créent des espaces d'appartenance. Ils stimulent l'innovation en traduisant des idées audacieuses en solutions durables. Dans nos quartiers comme à l'échelle mondiale, ils représentent l'esprit, le cœur et l'âme de notre avenir collectif.

À Imagine Canada, nous avons à cœur de promouvoir et de soutenir cet écosystème en célébrant les personnes qui le font vivre et en faisant en sorte que le secteur bénéficie de la confiance, des ressources et des réseaux de collaboration requis afin de demeurer un milieu florissant pour les prochaines générations.

Rôles joués par les OBNL

■ Équité et plaidoyer

Les OBNL défendent des droits, amplifient des voix ignorées et s'opposent aux injustices systémiques, ici et ailleurs au monde. Ils chapeautent des initiatives antiracistes, luttent pour la justice environnementale, militent pour la souveraineté autochtone, font connaître les droits de la personne à l'échelle mondiale ou propulsent l'accès équitable à l'éducation. Ils rappellent aux institutions leurs promesses et réclament une justice qui n'écarte personne.

■ Esprit communautaire et sentiment d'appartenance sociale

Les OBNL cultivent des espaces pour offrir aux gens un sentiment d'appartenance et aux communautés un endroit pour se réunir afin de célébrer leur culture, de pleurer la perte d'êtres chers, ou de rétablir des liens entre elles et avec la nature. Par l'intermédiaire de la gérance environnementale, de communautés confessionnelles, de l'art et du sport, ils favorisent les liens sociaux et solidifient les liens avec un endroit, une identité et une raison d'être commune dans un monde de plus en plus fragmenté.

■ Prestation de services essentiels

Ancrés dans la collectivité, les OBNL répondent avec rapidité et créativité en temps de crise, que ce soit en matière de logement, de santé mentale, d'insécurité alimentaire, d'aide aux personnes nouvellement arrivées, de conservation de l'environnement ou d'accès aux programmes culturels, sportifs et récréatifs. Leur agilité permet d'offrir un soutien rapide et adapté aux personnes mal desservies par les systèmes publics ou les marchés financiers.

■ Innovation et changement systémique

Fort d'un certain capital de confiance et d'expériences réelles, les OBNL proposent de nouvelles approches pour relever des défis bien enracinés, mettent à l'essai de nouveaux modèles, mettent au jour des causes fondamentales et développent des solutions pour des problèmes complexes. Leurs expériences et solutions audacieuses influencent des politiques et des pratiques dans tous les secteurs où elles contribuent à des transformations dont bénéficieront les communautés aujourd'hui et à l'avenir.

Les rôles uniques joués par les OBNL



Prestation de services essentiels

Lorsque les besoins des jeunes sans-abri à Toronto dépassaient l'offre des refuges traditionnels, **Eva's Initiative** a établi de nouveaux standards avec l'ouverture d'Eva's Place. Aujourd'hui, son approche combinant refuge, stabilité et sécurité fait du refuge de courte durée un tremplin vers l'éducation, l'emploi, le bien-être et une autonomie durable. Outre ses services d'urgence, Eva's Initiative, désormais un des plus importants organismes pour les jeunes sans-abri à Toronto, aide les jeunes à trouver et à garder un logement pour briser le cycle de dépendance envers les institutions. Par son travail pionnier en matière d'équité centré sur la jeunesse noire, Eva's continue d'influencer les pratiques au Canada et des services de soutien complets et adaptés pour les jeunes vulnérables.



Équité et plaidoyer

Devant la violence envers les personnes LGBTQI+ et leur persécution orchestrées par l'État observées à l'échelle internationale, **Rainbow Railroad** a proposé un nouveau modèle de plaidoyer pour les droits de la personne pour passer de la sensibilisation aux actions directes. Depuis sa création en 2006, l'organisme a aidé plus de 20 000 personnes LGBTQI+ à se mettre en sécurité par la réinstallation d'urgence, des réponses en situation de crise, de l'aide en espèces et d'autres soutiens. Son approche novatrice a influencé des politiques internationales sur les réfugié.e.s et a servi d'inspiration pour d'autres organismes, démontrant que les OBNL canadiens peuvent faire valoir les droits de la personne au-delà de nos frontières.



Esprit communautaire et sentiment d'appartenance sociale

L'absence d'activité physique représente non seulement un risque pour la santé, mais aussi un obstacle à l'interaction et à l'inclusion. Devant ce constat, **ParticipACTION** prouve que bouger a un effet bénéfique sur la forme physique et sur le sentiment d'appartenance. Depuis 2007, ses programmes et services encouragent l'activité physique de la population canadienne en éliminant des barrières et en appuyant les organismes qui travaillent auprès de groupes privés d'équité, notamment les Autochtones, les personnes nouvellement arrivées au Canada ou en situation de handicap. Le résultat : les communautés qui bougent ensemble se portent mieux, sont plus fortes et communiquent davantage.



Innovation et changement systémique

Lorsque l'avancement de la recherche, de l'innovation et des soins liés aux lésions de la moelle épinière imposait une collaboration internationale, Praxis a passé aux actes pour traduire des preuves en résultats réels. À partir des données de son registre de calibre mondial, **Praxis** travaille avec des patient.e.s et des spécialistes dans une approche multidisciplinaire afin d'accélérer les innovations à la base de thérapies et de technologies qui sauvent des vies. Praxis mise sur le travail en réseaux pour transformer des connaissances en actions qui créent un impact durable au Canada et ailleurs.



Notre vision et notre mission

Notre mission consiste à appuyer et à renforcer les organismes de bienfaisance et les organismes à but non lucratif afin qu'ils puissent mieux servir les gens et les communautés au Canada et ailleurs dans le monde.

Notre vision est celle d'un Canada fort où les organismes de bienfaisance et les OBNL travaillent ensemble aux côtés des entreprises et des gouvernements pour bâtir des communautés dynamiques et prospères.

Intégrer l'équité à nos actions

À Imagine Canada, l'équité et la lutte contre le racisme et l'oppression ne sont pas des initiatives distinctes. Elles se trouvent plutôt au cœur de notre identité, de nos façons de faire et de l'impact que nous cherchons à réaliser. Nous reconnaissons que le secteur caritatif ne peut gagner de confiance, de crédibilité et de pertinence que s'il reflète et dessert toute la diversité de nos communautés. Pour y arriver, nous devons faire preuve de persistance dans nos actions, d'ouverture au changement et de volonté de rendre des comptes.

Nous cherchons à intégrer l'équité à l'ensemble de notre organisation, que ce soit notre gouvernance, nos équipes, nos stratégies ou les priorités de nos programmes et services. La conception du Plan d'action stratégique reflète la même approche intégrée pour souligner la cohérence, la résilience et le caractère intégrant de notre engagement.

Le regard tourné vers l'avenir, nous prenons les engagements suivants dans la réalisation de notre stratégie :

- **Toutes les équipes poursuivront leurs apprentissages et le développement de capacités dans la lutte contre le racisme et l'oppression** : faire en sorte que tous les membres d'équipe et bénévoles soient outillés et encouragés à faire leur travail en appliquant une optique d'équité.
- **Nous nous efforcerons de rendre des comptes et de mettre en lumière nos progrès** : souligner les résultats et les pratiques guidées par l'équité, partager les succès et les leçons apprises, et faire rapport sur l'avancement de nos engagements.
- **Nous adopterons une approche itérative ancrée dans l'écoute et l'apprentissage continu** : s'engager régulièrement dans des conversations et des évaluations avec nos employé.e.s, nos partenaires et les parties intéressées; avoir la volonté de s'ajuster pour continuer à progresser de manière significative.

L'intégration de l'équité à tous les niveaux de notre organisation et à toutes les aspirations de ce plan exprime notre volonté de renforcer notre capacité à servir, à militer et à mener de manière réellement inclusive, juste et adaptée aux communautés que nous soutenons. Plus qu'un but, l'équité est une pratique constante qui définit l'intégrité de notre mission et l'avenir de notre secteur.

Imaginons un Canada

Imaginons un Canada où les OBNL sont à l'écoute des communautés, fiables, valorisés et reconnus comme partenaires essentiels à l'épanouissement des communautés.

Imaginons un Canada où ces organismes disposent des ressources nécessaires pour développer de grandes idées, agir avec audace et investir dans des solutions qui permettent réellement de résoudre des problèmes, surtout là où les besoins sont les plus pressants.

Imaginons un Canada où les leaders des OBNL ont le regard tourné vers l'avenir, reflètent la pleine diversité de nos communautés et mènent le bal avec confiance et clarté, en ayant tous les outils en main pour faire face aux complexités, déconstruire les barrières et réaliser des changements transformateurs.

Voilà le Canada que nous travaillons à créer.

Un Canada où les familles monoparentales obtiennent une place en garderie aujourd'hui tandis que nous travaillons à développer les systèmes de soutien de demain. Où les jeunes qui souhaitent quitter le nid familial réussissent à se loger rapidement tout en ayant accès à des réseaux de mentorat. Où les communautés obtiennent une aide d'urgence immédiate tandis que nous travaillons à renforcer notre résilience climatique pour demain.

Un Canada où les OBNL ne font pas que combler des lacunes, mais remettent en question les systèmes, luttent contre l'isolement et créent des espaces d'appartenance pour permettre à toutes les personnes de s'épanouir, quelle que soit leur identité ou leur provenance.

Un Canada où le secteur des OBNL collabore avec les entreprises et les gouvernements sur un pied d'égalité pour tester des idées audacieuses, corriger les injustices et transformer notre façon d'aborder les défis les plus complexes.

Oui, nous imaginons ce Canada. Mais surtout, nous travaillons à le créer, ensemble.

C'est ce que nous faisons lorsque nous imaginons le Canada.

Nos ambitions

Nos *ambitions* représentent les transformations fondamentales que nous souhaitons voir dans le secteur caritatif canadien dans les 5 à 15 prochaines années. De tels changements systémiques et majeurs requièrent l'action collective des OBNL, des bailleurs de fonds, des bénévoles, des gouvernements et des communautés. Les résultats de ces changements véhiculent notre vision commune au-delà de notre plan quinquennal, sachant que la transformation d'un secteur entier nécessite du temps et de la collaboration.

Nos trois ambitions



Le secteur est considéré comme étant à l'écoute des communautés, fiable, valorisé et crédible par l'ensemble des personnes qui y travaillent, par les bénévoles, par les donateurs et donatrices, par les gouvernements et les communautés desservies.



Le secteur dispose de ressources généreuses distribuées équitablement afin d'investir dans sa main-d'œuvre, l'infrastructure et des solutions ambitieuses pour le bien commun.



Les dirigeantes et dirigeants dans le secteur ont le regard tourné vers l'avenir, reflètent les communautés, sont outillé.e.s pour composer avec la complexité et préparé.e.s à relever les défis actuels et futurs.

Ces ambitions définissent le Canada que nous travaillons à créer, soit un pays où le secteur caritatif s'épanouit en tant que puissant moteur d'équité, d'innovation, de liens communautaires et de services essentiels là où les besoins sont les plus pressants. Leur réalisation requiert la collaboration de l'ensemble des personnes concernées, avec intention, persévérance et espoir.

Nos voies stratégiques

Nos *Voies stratégiques* tracent le chemin choisi par Imagine Canada pour travailler à réaliser nos trois ambitions. Elles représentent le cœur de nos façons de faire, c'est-à-dire nos approches uniques découlant de notre position unique à titre d'organisateur national pour la transformation du secteur. Chaque voie contribue à sa manière à chacune des trois ambitions pour ainsi créer une multitude de chemins menant vers notre vision commune.

Nos trois voies stratégiques



Créer des réseaux et des ressources communes afin de progresser ensemble



Développer de nouveaux éclairages et mobiliser les connaissances pour agir



Braquer les projecteurs sur nos possibilités

Ensemble, ces voies stratégiques forment une approche globale pour voir à la transformation du secteur : créer des liens, développer des éclairages et trouver l'inspiration pour réaliser nos ambitions pour un secteur fiable, bien outillé et dirigé par des leaders résolument tourné.e.s vers l'avenir.



Ambition 1

Le secteur est considéré comme étant à l'écoute des communautés, fiable, valorisé et crédible par l'ensemble des personnes qui y travaillent, par les bénévoles, les donateurs et donatrices, les gouvernements et les communautés desservies.

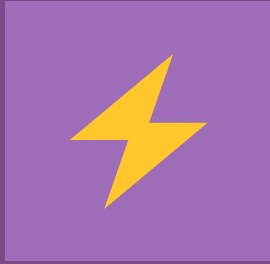
Pourquoi est-ce important?

Bien que le secteur caritatif contribue plus de 225 milliards de dollars au PIB du Canada et est l'un de ses plus importants employeurs, son rôle essentiel pour relever des défis sur le plan social demeure peu reconnu. La population fait confiance à ce qu'elle comprend, valorise et voit dans son quotidien. Cependant, la confiance n'est pas acquise automatiquement. Les organismes la gagnent avec une bonne gouvernance et des résultats, et en affichant la diversité et en portant les priorités des communautés qu'ils représentent.

- **Afin de créer de véritables partenariats avec les gouvernements et les entreprises, nous avons besoin d'un niveau élevé de crédibilité et de confiance.** Nous ne pouvons pas prétendre influencer les décisions sur un pied d'égalité avec ces acteurs si ces derniers comprennent mal notre valeur et nos capacités.
- **L'examen par le public et la responsabilité augmentent.** En plus de raconter leurs histoires avec plus d'efficacité, les OBNL doivent s'assurer que leurs pratiques et leur gouvernance passent le test de l'examen public.
- **La polarisation et l'isolement érodent la confiance envers les institutions, y compris les organismes de bienfaisance.** Les OBNL peuvent briser ce cycle en créant des liens entre les gens, en trouvant des terrains d'entente et en développant des objectifs communs.
- **Les changements démographiques transforment le visage du secteur.** Compte tenu du vieillissement de leurs donateurs.trices et de la diversité grandissante de leurs communautés, les OBNL doivent évoluer à l'image des personnes qu'ils servent afin d'encourager les gens de toutes les générations à donner, à faire du bénévolat et à dédier leur carrière au secteur.

Résultats à long terme

- **Essor de la générosité :** les taux de dons et de bénévolat augmentent dans tout le Canada, dans tous les groupes sociodémographiques et dans le secteur privé canadien.
- **Confiance du public renforcée :** la confiance du public envers les OBNL s'accroît comparativement à d'autres pays et secteurs.
- **Place au sein du gouvernement :** le secteur jouit d'une place permanente dans les prises de décisions d'ordre national, entretient des collaborations constantes et travaille avec un.e représentant.e fédéral.e responsable des politiques touchant les OBNL.
- **Ce qui se dit à notre sujet :** les médias présentent le portrait complet du secteur et toute l'ampleur de ses contributions avec plus de fréquence et sous un angle positif.
- **Des partenaires unis :** la collaboration intersectorielle est devenue une pratique répandue, où les OBNL, entreprises et gouvernements travaillent de plus en plus souvent comme partenaires égaux pour créer ensemble des solutions, partager des ressources et multiplier l'impact de cette collaboration.



Ambition 2

Le secteur dispose de ressources généreuses distribuées équitablement afin d'investir dans sa main-d'œuvre, l'infrastructure et des solutions ambitieuses pour le bien commun.

Pourquoi est-ce important?

Les OBNL doivent absorber une hausse de leurs dépenses tous azimuts, y compris les primes d'assurance, les loyers, les frais liés à la conformité, l'infrastructure numérique, des salaires justes, etc. En même temps, leur financement manque de flexibilité, est inéquitable et de courte durée. En l'absence de ressources adéquates, même les organismes les plus solides doivent passer en mode de survie au lieu de prioriser les résultats de leur travail et les changements systémiques.

- **La stabilité facilite la planification à long terme.** Les OBNL ont besoin d'un financement pluriannuel prévisible pour créer des programmes qui permettent de résoudre des problèmes au lieu de les pallier.
- **La rétention du personnel et l'excellence opérationnelle commandent des investissements.** La passion seule ne donne pas de résultats. Une rémunération concurrentielle, de la formation et des avantages sociaux aident à attirer et à retenir une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée.
- **L'innovation requiert du capital-risque.** Les OBNL doivent avoir accès à du financement flexible et sans restriction pour mettre à l'essai de nouveaux modèles, investir dans la technologie ou porter des solutions éprouvées à l'échelle.
- **Faire des affaires, ça coûte cher.** L'infrastructure, la conformité, l'assurance, les outils numériques : tout cela est nécessaire et coûteux. Le financement accordé doit tenir compte de ces éléments incontournables, dans l'intérêt de la durabilité et d'un impact significatif.

Résultats à long terme

- **Travail valorisé :** la rémunération dans le secteur évolue de manière à combler l'écart salarial avec les secteurs public et privé, et à offrir des salaires équitables à tous les groupes sociodémographiques.
- **Financé pour durer :** la majorité des subventions versées aux OBNL sont très flexibles et non assorties de restrictions, permettant aux OBNL d'allouer des fonds à leur fonctionnement, au développement de capacités et à des initiatives à long terme comme l'innovation et la planification stratégique.
- **Ressources redistribuées :** la distribution des actifs et des revenus dans le secteur caritatif se fait avec plus d'équité, et les organismes communautaires en reçoivent une part plus grande qu'avant.
- **Coûts partagés :** l'approvisionnement conjoint et les modèles de services partagés réduisent les coûts liés à l'administration et à l'infrastructure pour la majorité des organismes, favorisant l'efficacité dans tout le secteur et l'accès à des éléments critiques (assurance, technologie, conformité, etc.).



Ambition 3

Les dirigeants et dirigeantes dans le secteur ont le regard tourné vers l'avenir, reflètent les communautés, sont outillé.e.s pour composer avec la complexité et préparé.e.s à relever les défis actuels et futurs.

Pourquoi est-ce important?

Le quotidien du secteur caritatif est influencé par des bouleversements sociaux, technologiques, économiques et environnementaux. Pour rester pertinent et efficace dans un tel contexte, le secteur a besoin de leaders qui savent agir de manière éthique, stratégique et courageuse.

- **La complexité des problèmes commande de nouvelles pratiques.** Les leaders modernes doivent savoir conjuguer des approches éprouvées avec une certaine aisance à composer avec des changements systémiques, des causes fondamentales et l'intersectionnalité afin de réagir rapidement et d'offrir des solutions durables.
- **La transformation numérique n'est plus un choix.** Les dirigeant.e.s doivent intégrer les données et la technologie dans la conception, la mise en œuvre et le maintien de leurs services, en plus de développer des systèmes qui mesurent et permettent de mettre en évidence l'efficacité du travail accompli.
- **Le développement de la relève est sous pression.** Les organismes doivent investir dès maintenant dans le développement de la prochaine génération de dirigeants et dirigeantes ou risquent de perdre de l'expertise, leur dynamisme et la confiance des communautés.
- **La définition traditionnelle du leadership est trop exclusive.** Les leaders tournés vers l'avenir savent que l'équité, les expériences vécues et la sensibilisation aux réalités systémiques représentent des compétences clés plutôt que des atouts. Une véritable inclusion comprend le partage de pouvoirs et la considération des personnes qui, historiquement, ont été exclues des occasions de leadership.

Résultats à long terme

- **Stratégies de relève inclusives :** le secteur dispose d'un bassin solide et inclusif de futur.e.s dirigeant.e.s et fait état d'améliorations mesurables dans l'attraction et la rétention de talents.
- **Culture d'adaptation :** les cultures flexibles, collaboratives et axées sur l'avenir sont de plus en plus répandues dans les OBNL qui adoptent des pratiques documentées telles que la planification à long terme, les partenariats intersectoriels et les initiatives continues de réflexions systémiques pour les membres des conseils d'administration et du personnel.
- **Compétence numérique :** les OBNL sont plus nombreux à faire preuve de résilience numérique concrétisée par une infrastructure sécurisée, une gouvernance numérique efficace, l'adoption de politiques et l'aisance des leaders avec les données et les technologies émergentes, ce qui assure leur pertinence et leur portée dans un milieu qui évolue rapidement.
- **Gouvernance représentative :** les conseils d'administration et les équipes de direction reflètent la diversité de leurs communautés et mettent leur authenticité, leur responsabilité et leur vécu au service de leur leadership.



Pour la cause, pour la communauté.

Nos ambitions sont les transformations interdépendantes que nous souhaitons voir s'opérer dans le secteur à but non lucratif canadien au cours des 5 à 15 prochaines années grâce à une action collective. Nos voies stratégiques illustrent comment Imagine Canada s'emploie concrètement à concrétiser ces trois aspirations.

Notre mission consiste à appuyer et à renforcer les organismes de bienfaisance et les organismes à but non lucratif afin qu'ils puissent mieux servir les gens et les communautés au Canada et ailleurs dans le monde.

Notre vision est celle d'un Canada fort où les organismes de bienfaisance et les OBNL travaillent ensemble aux côtés des entreprises et des gouvernements pour bâtir des communautés dynamiques et prospères.



Voie stratégique 1

Créer des réseaux et des ressources communes afin de progresser ensemble

Pourquoi est-ce important?

Un organisme ne peut ni ne devrait à lui seul relever des défis systémiques. De véritables changements ne naissent pas d'actions solitaires, mais d'actions collectives. C'est pourquoi le développement de réseaux n'est pas accessoire à notre travail; c'est notre travail.

Les réseaux créent des liens. Les plateformes numériques et les cadres communs créent un accès à une multitude de connaissances et de messages coordonnés. Ensemble, ils créent des espaces pour mobiliser des forces de plaidoyer, faire circuler des connaissances librement, développer le leadership et créer des impacts qui dépassent ceux d'une seule organisation.

Nos investissements dans le développement de réseaux solides et d'infrastructures de collaboration ne créent pas seulement des liens entre personnes. Ils créent aussi des conditions propices aux idées grandioses, aux partenariats fructueux et à un avenir de notre secteur dessiné par une multitude d'acteurs plutôt que par un cercle restreint. Ce qui nous motive n'est ni notre visibilité ni la portée de nos actions, mais la résilience, l'équité et la dynamique dans notre secteur. Nos réseaux constituent l'architecture de notre avenir collectif.

Ambition - Le secteur...

Comment la voie stratégique permet-elle de la réaliser?



Est considéré comme étant à l'écoute des communautés, fiable, valorisé et crédible

Faciliter des réseaux qui élaborent des messages communs, coordonner des campagnes et faire progresser des politiques fédérales stratégiques.



Dispose de ressources généreuses distribuées équitablement

Développer des partenariats intersectoriels, faciliter l'accès à des outils partagés et renforcer les relations entre le secteur et le gouvernement fédéral.



Est dirigé par des personnes dont le regard est tourné vers l'avenir

Créer des réseaux de pairs et accélérer l'échange de connaissances à travers les régions et sous-secteurs.

Notre approche

- **Nous soutenons les efforts locaux**, mais notre action se concentre sur des liens transversaux à l'échelle nationale, plutôt que sur la mobilisation de réseaux liés à une région ou à un sous-secteur en particulier.
- **Nous ne limitons pas l'accès**. Tous les outils et les connaissances doivent être largement accessibles, plutôt que réservés à un cercle d'initiés.
- **Nous ne parlons pas au nom de l'ensemble du secteur**. Notre rôle consiste à rassembler diverses voix, et non à les amalgamer dans un récit unique.
- **Nous agissons avec urgence, sans compromettre l'inclusion**. Nous répondons rapidement lorsque nécessaire, tout en nous attaquant aux défis à long terme, en veillant toujours à ce que nos actions soient guidées par la bienveillance.
- **Nous ne cherchons pas à imposer le consensus**. Les désaccords productifs font partie du processus. Nous aspirons à des actions coordonnées, pas à l'uniformité.



Voie stratégique 2

Développer de nouveaux éclairages et mobiliser les connaissances pour agir

Pourquoi est-ce important?

Submergé.e.s de données, nous n'avons pas besoin de plus de bruits, mais de signaux forts. La recherche ne permet pas seulement de comprendre ce qui se passe aujourd'hui, mais aussi d'influencer ce qui se passera demain. Nos travaux de recherche créés et activés délibérément traduisent de l'information en éclairages qui favorisent la prise de meilleures décisions.

Trop souvent, des études fort utiles accumulent la poussière sur une tablette. Nous nous engageons à pallier cette situation en traduisant des données en éclairages clairs et réalisables qui remettent en question des acquis et permettent aux dirigeants et dirigeantes de tous les niveaux de compétence de prendre des décisions audacieuses et éclairées.

Nous avons la possibilité de générer des connaissances, mais aussi de les mobiliser dans les organismes, réseaux et secteurs; de les intégrer à l'élaboration de stratégies, au développement de politiques et à la façon de comprendre les résultats. Pour prendre des décisions plus intelligentes, justes, efficaces et durables, il faut poser les bonnes questions et écouter les bonnes réponses.

Ambition - Le secteur...

Comment la voie stratégique permet-elle de la réaliser?



Est considéré comme étant à l'écoute des communautés, fiable, valorisé et crédible

Fournir des analyses qui éclairent la prise de décisions dans le secteur et démontrent sa valeur auprès du gouvernement, des médias et des entreprises.



Dispose de ressources généreuses distribuées équitablement

Mettre en lumière les inégalités et les possibilités afin de soutenir un financement et des politiques plus ciblés et plus efficaces.



Est dirigé par des personnes dont le regard est tourné vers l'avenir

Fournir des analyses et des perspectives pour naviguer dans un environnement en évolution rapide.

Notre approche

- **Lorsque des données de qualité sont disponibles, nous ne menons pas de recherche primaire.** Dans la mesure du possible, nous nous concentrerons sur l'analyse, l'interprétation et la mobilisation.
- **Nous ne réalisons pas de projets de recherche ponctuels.** Nous investirons nos efforts dans des systèmes durables et réutilisables servant à la production de connaissances et à l'apprentissage continu.
- **Nous ne conservons pas les résultats pour nous.** Les éclairages que nous développons doivent être partagés plutôt que retenus.
- **Nous associons les données au récit.** Nous tenterons d'intégrer la communauté et son vécu dans le développement et le partage de nos éclairages.
- **Nous ne publions pas sans donner suite.** Nous veillons à ce que nos recherches se traduisent par de l'engagement et de l'action.



Voie stratégique 3

Braquer les projecteurs sur nos possibilités

Pourquoi est-ce important?

Tous les secteurs comptent des moments, des pratiques, des modèles et des leaders qui, dans l'ombre, nous font progresser. Trop souvent dans l'ignorance totale. Notre rôle est de stimuler le changement, mais aussi de mettre en lumière ce qui fonctionne déjà, de promouvoir les bons coups et de faire connaître les gens et les pratiques au Canada et ailleurs dans le monde, qui projettent l'avenir que nous voulons créer.

Agir comme projecteur sert deux causes. D'abord, nous aidons le secteur à avoir une meilleure image de lui-même. Puis, nous aidons ceux.celles à l'extérieur du secteur à prendre conscience de son potentiel.

Le réel pouvoir des projecteurs réside non seulement dans ce qu'ils révèlent, mais dans ce qu'ils inspirent. En célébrant le meilleur de nous-mêmes, et en amenant les innovations à la marge au centre de l'attention, nous aidons plus de personnes à croire en notre potentiel.

Ambition - Le secteur...

Comment la voie stratégique permet-elle de la réaliser?

	Est considéré comme étant à l'écoute des communautés, fiable, valorisé et crédible	Mettre en valeur les personnes, les normes, les organismes et les innovations qui illustrent l'intégrité et l'impact.
	Dispose de ressources généreuses distribuées équitablement	Normaliser les dons à plus grand impact grâce aux référentiels, aux comparaisons entre pairs et à des modèles de financement axés sur l'équité.
	Est dirigé par des personnes dont le regard est tourné vers l'avenir	Mettre de l'avant des innovations mondiales et des pionniers.ières du secteur, et faire ressortir les meilleures pratiques pour inspirer et motiver les leaders en période de changement.

Notre approche

- **Nous ne recherchons pas la visibilité pour elle-même.** Toute campagne doit directement contribuer à la réalisation de nos ambitions pour un secteur fiable qui dispose de ressources généreuses et d'un leadership fort.
- **Nous mettons en lumière des leaders émergents, pas seulement des organismes établis.** Nous priorisons la mise en valeur d'un nouveau leadership et d'organismes qui apportent des changements dans des communautés mal desservies et ignorées.
- **Nous ne limitons pas notre attention au Canada ni à notre réseau.** Nous recherchons des solutions provenant de tous les milieux, partout dans le monde.
- **Nous ne confondons pas nouveauté et innovation.** Nous braquerons nos projecteurs sur ce qui fait réellement avancer l'équité, l'impact et la résilience, non parce que c'est nouveau, mais parce que c'est éprouvé.
- **Nous ne centrons pas l'attention sur Imagine Canada.** Nous considérerons en priorité des campagnes collaboratives créées par nos pairs, qui misent sur l'image de marque de nos réseaux. Notre rôle est celui d'un multiplicateur de la voix des autres, en plus de travailler à solidifier notre propre marque.

Résilience et pérennité

La réalisation de notre vision nous pousse à faire évoluer notre façon de travailler au-delà de son exécution quotidienne. Elle nous pousse à cultiver les capacités fondamentales requises pour faire preuve de leadership audacieux, proposer des innovations significatives et offrir une clarté stratégique.

Pendant nos consultations, trois « atouts stratégiques » ont émergé et marquent les priorités organisationnelles dont nous avons besoin pour façonner notre avenir collectif avec confiance et intention.



Devenons... outillé.e.s pour poser des gestes audacieux

Une organisation outillée pour poser des gestes audacieux et pour réinvestir dans notre main-d'œuvre, nos objectifs et les systèmes que nous souhaitons transformer.

Nos priorités :

- Augmenter notre surplus accumulé
- Augmenter nos flux de rentrées flexibles et sans restriction
- Accroître la participation au programme d'agrément des Normes
- Renforcer nos stratégies de financement pluriannuelles
- Investir dans les communications pour transformer les perceptions



Devenons... numérique par défaut en restant humain à la base

Une organisation qui exploite pleinement son potentiel numérique, mettant les technologies et données au service de ses employé.e.s, de ses partenaires et de la réalisation de sa mission.

Nos priorités :

- Améliorer de façon continue l'engagement et la satisfaction sur l'ensemble de nos canaux numériques
- Faire évoluer nos systèmes technologiques pour les mettre au diapason d'un milieu qui évolue rapidement
- Approfondir nos pratiques éthiques et raisonnées en lien avec l'intelligence artificielle
- Renforcer les capacités techniques internes et démocratiser l'accès aux données
- S'assurer de l'accessibilité et du caractère inclusif des plateformes numériques



Devenons... plus ciblés pour créer plus d'impact

Une organisation davantage connue pour ses refus bien réfléchis pour investir dans moins d'initiatives et créer plus de clarté, d'élan et d'influence.

Nos priorités :

- Mesurer et améliorer en permanence la clarté stratégique et la concordance des programmes
- Développer des processus d'examen pour maintenir un équilibre entre initiatives retirées et nouvellement approuvées
- Établir et faire évoluer les cadres décisionnels à l'échelle de l'organisation
- Organiser les rôles et ressources en fonction des nouvelles priorités stratégiques
- Renforcer une culture qui normalise la concentration, la réflexion stratégique et le fait de dire « non »

Nos impératifs opérationnels

Il s'agit des disciplines et normes opérationnelles fondamentales que nous maintenons au quotidien pour garantir l'intégrité et l'efficacité de notre organisation.

Les Impératifs constituent des engagements de base que nous devons respecter en tout temps, quelles que soient nos ambitions et voies stratégiques.



Engagement fondamental pour l'équité et la réconciliation

Maintenir des pratiques liées à la lutte contre le racisme et l'oppression, à l'équité, à l'accessibilité et à la réconciliation dans tous les programmes, partenariats et activités opérationnelles pour mener par l'exemple au sein du secteur.



Excellence dans les relations intersectorielles

Cultiver des relations authentiques et fondées sur la confiance avec des OBNL, gouvernements et entreprises grâce à un engagement constant, à la transparence et au respect mutuel.



Gestion financière solide

Assurer une gestion financière exemplaire, de la transparence et de la responsabilité, à l'image des attentes élevées auxquelles doivent répondre les leaders dans le secteur caritatif.



Valeur garantie pour les membres et client.e.s

Offrir constamment des programmes, ressources et services de qualité qui répondent aux besoins changeants des OBNL et renforcent les capacités du secteur à impact social.



Expérience de marque et communications stratégiques

Investir de façon soutenue dans des expériences de marque et des communications professionnelles, qui renforcent la crédibilité et l'influence d'Imagine Canada comme porte-étendard du secteur.



Personnel outillé et productif

Maintenir un milieu de travail sain et inclusif qui attire et retient la main-d'œuvre qualifiée et engagée à réaliser la mission et l'impact du secteur.



Évaluation d'impact

Suivre, évaluer et faire état en toute transparence des résultats qui démontrent la valeur offerte aux membres, aux bailleurs de fonds et à l'ensemble du secteur caritatif.



Habilitation technologique

Maintenir une infrastructure technologique sûre et fiable, et fournir aux employé.e.s les outils et le soutien requis pour une exécution efficace des activités quotidiennes.



Engagement local et bilingue

Veiller à la prestation des programmes, services et communications dans les deux langues officielles et selon les besoins et priorités des communautés locales partout au pays.



[linkedin.com/company/Imagine-Canada/](https://www.linkedin.com/company/Imagine-Canada/)



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



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



bsky.app/profile/ImagineCanada.bsky.social

Imagine Canada
2, avenue St Clair Est, bureau 300,
Toronto (Ontario) M4T 2T5
Numéro d'enregistrement d'organisme de
bienfaisance :
119218790 RR0001

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

IM  GINE
CANADA