



**CONSTRUIRE UN
NOUVEAU-BRUNSWICK PLUS JUSTE
ET PROSPÈRE GRÂCE À
L'ENTREPRISE SOCIALE:
*Un guide pratique***



**Social Enterprise New Brunswick
Entreprise Sociale Nouveau-Brunswick**

PORTÉ PAR:



**POND
DESHPANDE
CENTRE**



BÂTIR UN NOUVEAU-BRUNSWICK INCLUSIF, JUSTE ET PROSPÈRE GRÂCE À L'ENTREPRISE SOCIALE

AVIS IMPORTANT

Certains outils, ressources et visuels présentés dans ce document ne sont disponibles qu'en anglais. Nous avons fait tous les efforts possibles pour trouver des équivalents en français; toutefois, en raison de la nature du domaine et de la disponibilité limitée de certains cadres, des traductions officielles n'existent pas toujours. Lorsque aucune version française n'était accessible, les documents originaux en anglais ont été inclus pour assurer l'exactitude et la cohérence du contenu.

Nous encourageons les lecteurs bilingues à consulter les versions anglaise et française des documents de référence, car les exemples, ressources et liens peuvent différer d'une langue à l'autre.

**LES DÉFIS ONT ÉVOLUÉ — ET LES OCCASIONS AUSSI.
L'ENTREPRISE SOCIALE PEUT AIDER LE
NOUVEAU-BRUNSWICK À RELEVER LES DEUX.**

BÂTIR UN NOUVEAU-BRUNSWICK INCLUSIF, JUSTE ET PROSPÈRE GRÂCE À L'ENTREPRISE SOCIALE

Le Nouveau-Brunswick traverse une transition économique majeure. La volatilité mondiale, l'essor rapide de l'IA, les pressions sur l'abordabilité, les changements démographiques et l'évolution du marché du travail redéfinissent le travail, la vie communautaire et la prospérité locale. Ces défis se font particulièrement sentir dans les régions rurales, les secteurs des soins et des services, et auprès des personnes déjà confrontées à des obstacles.

En parallèle, l'élan national en finance sociale — notamment le Fonds de finance sociale — ouvre une occasion unique. Avec une préparation adéquate, les entreprises sociales et les organisations à vocation sociale peuvent renforcer les infrastructures communautaires, élargir la participation économique et améliorer le bien-être grâce à des solutions locales.

La communauté des entreprises sociales de la province a exprimé ce besoin dans ***Un appel à l'action pour une stratégie en finance sociale et en entreprise sociale***, réclamant un soutien coordonné, le développement des compétences et une meilleure cohérence des politiques.

Cette trousse s'inscrit dans cette démarche. Elle offre des outils pratiques aux fondatrices, organismes sans but lucratif, coopératives et entreprises à mission qui innovent dans un contexte en rapide évolution. Elle s'appuie sur des apprentissages du Nouveau-Brunswick, tout en intégrant des perspectives nationales et internationales.

Ce travail est soutenu par le pilier 16 de la Société d'inclusion économique et sociale (SIES), dans le cadre du plan Ensemble pour vaincre la pauvreté 4, qui reconnaît que l'économie sociale est un levier pour réduire la pauvreté, accroître la participation économique et favoriser l'innovation communautaire.

Développée en décembre 2025, cette trousse reconnaît que le paysage continuera d'évoluer. Nous invitons les lecteurs et lectrices à l'adapter et à collaborer pour bâtir l'avenir de l'économie à impact du Nouveau-Brunswick.

**LES DÉFIS ONT ÉVOLUÉ — ET LES OCCASIONS AUSSI.
L'ENTREPRISE SOCIALE PEUT AIDER LE
NOUVEAU-BRUNSWICK À RELEVER LES DEUX.**

BÂTIR UN NOUVEAU-BRUNSWICK INCLUSIF, JUSTE ET PROSPÈRE GRÂCE À L'ENTREPRISE SOCIALE

LES 10 SECTIONS ESSENTIELLES DE LA TROUSSE

L'occasion des entreprises sociales au Nouveau-Brunswick

Pourquoi ce moment est important : pressions liées à l'abordabilité, évolution du marché du travail, incertitude tarifaire, bouleversements liés à l'IA, finance sociale fédérale et demande croissante pour des solutions ancrées dans les communautés.

À l'écoute des communautés et définir le problème

Comment valider les besoins, mobiliser l'expertise vécue, préserver la dignité et bâtir "avec" plutôt que "pour".

Concevoir votre modèle d'impact

Clarifier la mission, les résultats attendus et le changement visé — y compris la Théorie du changement et les modèles logiques.

Construire un modèle d'affaires durable

Arrimer mission et revenus; explorer les structures hybrides; coopérative, OBNL, organisme de bienfaisance ou entreprise sociale à but lucratif.

Financer ce qui compte

Subventions, revenus, investissement social, montages financiers, fonds fédéraux et sources de financement propres au N.-B. — incluant le pilier 16 de la SIES.

Gouvernance, propriété et partage du pouvoir

Conseils d'administration, comités consultatifs, gouvernance autochtone, modèles coopératifs, propriété collective et transition du fondateur.

Prototypage, projets pilotes et apprentissage à petite échelle

Boucles d'apprentissage, prototypes de 100 jours, réalités rurales et expérimentation basée sur les partenariats.

Mesurer, communiquer et raconter votre impact

Indicateurs, tableaux de bord, données qualitatives et communication de l'impact sans surcharge administrative.

Influencer les politiques et les changements systémiques

Comment les entreprises sociales façonnent un environnement porteur — plaidoyer, mobilisation, partenariats et conception de politiques.

Soutenir le fondateur et l'équipe

Prévention de l'épuisement, succession, conception des charges de travail et cultures de leadership collaboratif.

**LES DÉFIS ONT ÉVOLUÉ — ET LES OCCASIONS AUSSI. L'ENTREPRISE SOCIALE
PEUT AIDER LE NOUVEAU-BRUNSWICK À RELEVER LES DEUX.**

BÂTIR UN NOUVEAU-BRUNSWICK INCLUSIF, JUSTE ET PROSPÈRE GRÂCE À L'ENTREPRISE SOCIALE

1. L'OCCASION DES ENTREPRISES SOCIALES AU NOUVEAU-BRUNSWICK

L'économie du Nouveau-Brunswick évolue rapidement. Les pressions sur l'abordabilité, les perturbations liées à l'IA, les changements démographiques et l'incertitude tarifaire transforment la participation au travail et la prospérité locale.

L'entreprise sociale offre une voie pour des initiatives guidées par une mission qui retiennent la richesse dans les communautés et s'attaquent aux causes profondes des enjeux sociaux.

Elle devient un outil stratégique pour renforcer les infrastructures communautaires, créer des emplois, bâtir une main-d'œuvre inclusive et développer des solutions en logement, en soins, en alimentation et en résilience climatique.

Concepts clés

- Qu'est-ce qu'une entreprise sociale? (mission + modèle): La définition la plus simple est ... **utiliser les outils du marché pour générer de l'impact.** Ce n'est pas une structure juridique au Nouveau-Brunswick.
- Le continuum de l'entreprise sociale:



Outils à considérer

- Le canevas social (**Social Lean Canvas**) est un outil simple qui permet de définir, en une seule page facile à communiquer, comment une entreprise sociale crée de la valeur sociale et assure sa viabilité financière. ([Exemple disponible en anglais](#))
- Une **Théorie du changement** raconte pourquoi votre travail compte, l'impact qu'il vise à créer et comment vérifier si ce changement se réalise. ([Exemple](#))

Resources

- [Fonds de finance sociale](#) (Canada) (Initiative nationale de 755 M \$)
- [SIES Ensemble pour vaincre la pauvreté](#)
- [Comment choisir la forme juridique d'entreprise qui vous convient](#)
- [B Corporations](#) (anglais seulement)
- [Corporations et coopératives de développement économique communautaire](#)

LES DÉFIS ONT ÉVOLUÉ — ET LES OCCASIONS AUSSI. L'ENTREPRISE SOCIALE PEUT AIDER LE NOUVEAU-BRUNSWICK À RELEVER LES DEUX

BÂTIR UN NOUVEAU-BRUNSWICK INCLUSIF, JUSTE ET PROSPÈRE GRÂCE À L'ENTREPRISE SOCIALE

2. À L'ÉCOUTE DES COMMUNAUTÉS ET DÉFINIR LE PROBLÈME

Les entreprises sociales réussissent non pas parce qu'elles ont l'idée la plus brillante, mais parce qu'elles résolvent le bon problème. Dans l'écosystème relationnel du N.-B., **la confiance se construit grâce à l'écoute, à la co-conception et à la reddition de comptes envers les personnes les plus touchées.** Une définition efficace du problème exige de prendre le temps de comprendre **les causes profondes, le contexte culturel, l'expérience vécue et les contraintes qui influencent les choix des individus, des familles et des communautés.**

Dans les petites communautés — rurales comme urbaines — les relations sont durables et la confiance est essentielle. L'engagement ne se résume pas à une étape à cocher : c'est un engagement envers la transparence, le respect et l'apprentissage continu. Cela implique de reconnaître **les dynamiques de pouvoir, d'expliquer clairement comment les informations seront utilisées et de veiller à ce que les personnes concernées se reconnaissent dans les solutions développées.**

Concepts clés

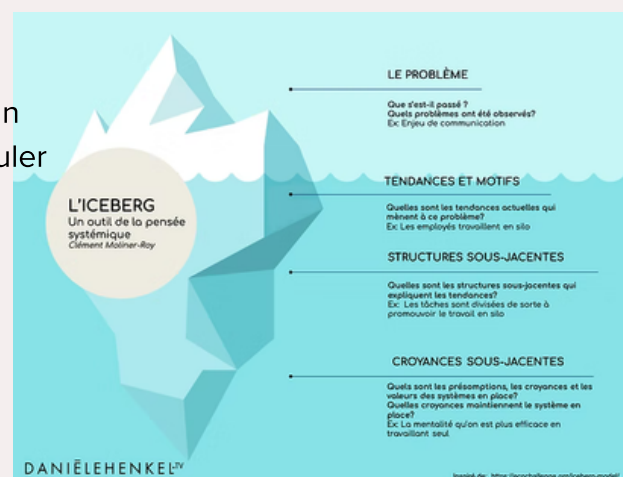
- **“Construire avec, et non pour”** — une posture de co-création, plus qu'une méthode.
- **L'expertise vécue comme gouvernance, pas seulement comme consultation** — incluant des rôles consultatifs qui orientent le travail, un pouvoir décisionnel réel et une contribution rémunérée qui reconnaît la valeur de cette expertise.
- Éthique et consentement dans les petites communautés — **l'anonymat est difficile lorsque « tout le monde se connaît ».**
- **Valider sans grands ensembles de données** — en recueillant des insights par des entrevues, en testant des idées avec de petits groupes pilotes, en consultant les praticiens de première ligne et en utilisant des données communautaires très locales.
- Comprendre **les causes profondes** — plusieurs symptômes sont systémiques, non individuels.

Outils à considérer

- Modèle de l'iceberg pour comprendre le changement
- Cartographie des parties prenantes
- **Énoncés “How Might We (HMW):** une méthode de design thinking qui permet de reformuler un problème pour stimuler une idée ciblée, efficace et innovante.
- Cartographie des hypothèses
- Parcours utilisateur (Journey Mapping)

Ressources

- Commissions de services régionaux
- Réseaux d'inclusion communautaire
- Data NB Population and Demographic Counts 2024



LES DÉFIS ONT ÉVOLUÉ — ET LES OCCASIONS AUSSI. L'ENTREPRISE SOCIALE PEUT AIDER LE NOUVEAU-BRUNSWICK À RELEVER LES DEUX

3. CONCEVOIR VOTRE MODÈLE D'IMPACT

Un modèle d'impact clair répond à trois questions essentielles : Que cherchons-nous à changer, pour qui, et comment le saurons-nous? Il établit la crédibilité auprès des bailleurs de fonds, investisseurs, partenaires et membres de la communauté — non pas en promettant la certitude, mais en démontrant la clarté, l'intention et la reddition de comptes. Un bon modèle d'impact montre comment vos activités mènent aux résultats souhaités et garantit que les décisions liées à la mission et au modèle d'affaires se renforcent mutuellement plutôt que de se concurrencer.

Concepts clés

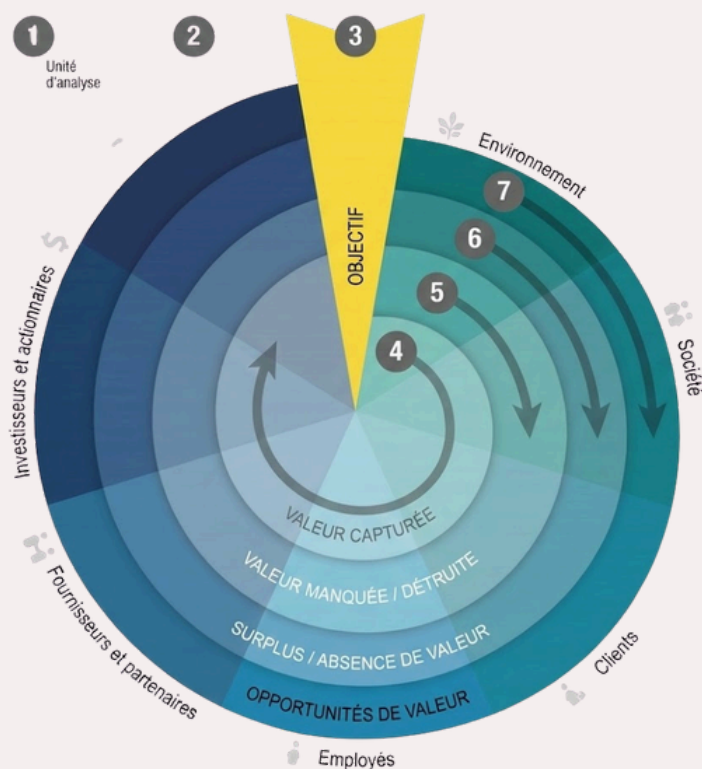
- **Théorie du changement** — introduite à la section 1, elle demeure l'ancrage qui aligne mission, activités et résultats au fur et à mesure que votre entreprise évolue. Modèles logiques — outils visuels qui relient intrants, activités, extrants et résultats.
- **Définir bénéficiaires, clients et partenaires** — clarifier qui reçoit la valeur, qui paie pour la valeur et qui la rend possible. Un manque de clarté peut créer des enjeux de gouvernance et d'opérations.
- **Distinguer la prestation de services de l'impact systémique** — différencier les résultats directs (p. ex. participation) des changements plus larges (p. ex. politiques, accessibilité, normes sociales).

Outils à considérer

- Outil de cartographie de la valeur
- [Systems Mapping & Impact Management](#)

Ressources

- [Guide de politique publique sur la mesure de l'impact social pour l'économie sociale et solidaire](#)
- Santé Canada - [Déterminants sociaux de la santé et inégalités en santé](#)



LES DÉFIS ONT ÉVOLUÉ — ET LES OCCASIONS AUSSI. L'ENTREPRISE SOCIALE PEUT AIDER LE NOUVEAU-BRUNSWICK À RELEVER LES DEUX

BÂTIR UN NOUVEAU-BRUNSWICK INCLUSIF, JUSTE ET PROSPÈRE GRÂCE À L'ENTREPRISE SOCIALE

4. CONSTRUIRE UN MODÈLE D'AFFAIRES DURABLE

La mission doit s'appuyer sur un modèle de revenus durable. La passion peut lancer une entreprise sociale, mais c'est **la capacité à générer de la valeur — et des revenus — de façon constante qui permet à l'impact de durer**. Au Nouveau-Brunswick, plusieurs entreprises sociales utilisent des modèles hybrides **combinant revenus, subventions, contrats et finance sociale** pour composer avec les petits marchés, l'abordabilité, la saisonnalité et les besoins des communautés.

Concepts clés

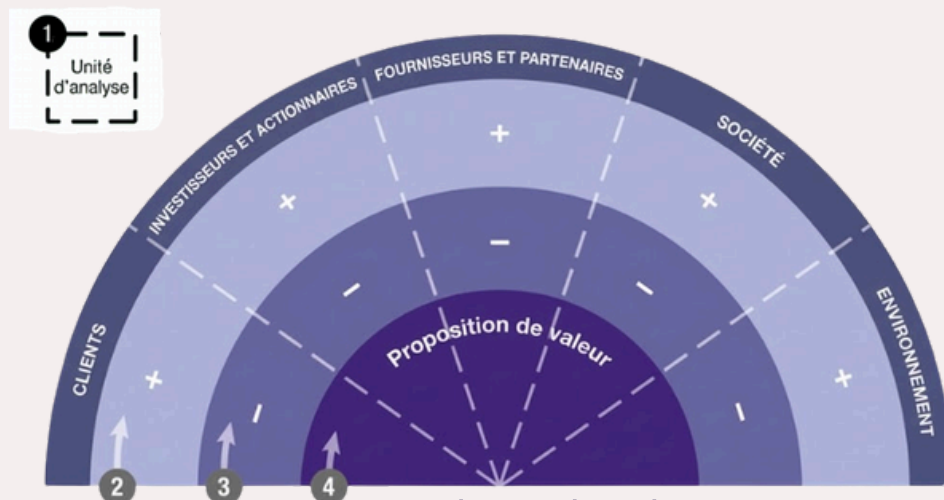
- **Sources de revenus** — paiements des clients, financement gouvernemental, contrats institutionnels et soutien philanthropique.
- **Proposition de valeur** — expliquer clairement la valeur créée pour la communauté, l'État et les entreprises.
- **Modèles coopératifs et de propriété partagée** — répartir les bénéfices et la prise de décision entre membres, travailleurs ou communautés.
- **Modèles d'affaires adaptés aux réalités rurales** — adapter services et tarifs à la taille de la population, aux distances, au transport et aux réalités économiques locales.
- **Approvisionnement comme revenu** — Utiliser les achats publics comme revenu stable, pas seulement comme soutien ponctuel.

Outils à considérer

- [Canevas de modèle d'affaires social](#)
- [Revenue Mix Worksheet](#)
- [Sustainable Value Proposition Builder](#)

Resources

- [Stratégie d'approvisionnement Le Nouveau-Brunswick d'abord](#)
- [Corporations et coopératives de développement économique communautaire \(CDEC\)](#)
- [Indicateurs économiques et sociaux - Gouvernement du N.-B.](#)



LES DÉFIS ONT ÉVOLUÉ — ET LES OCCASIONS AUSSI. L'ENTREPRISE SOCIALE PEUT AIDER LE NOUVEAU-BRUNSWICK À RELEVER LES DEUX

BÂTIR UN NOUVEAU-BRUNSWICK INCLUSIF, JUSTE ET PROSPÈRE GRÂCE À L'ENTREPRISE SOCIALE

5. FINANCER CE QUI COMPTE

Le financement évolue : on passe des subventions à court terme vers des capitaux qui recherchent à la fois un rendement financier et social. Pour les entreprises sociales du Nouveau-Brunswick, le financement dépend surtout de l'adéquation — choisir les outils qui correspondent à votre mission, à votre modèle d'affaires et à votre tolérance au risque.

L'objectif n'est pas de tout poursuivre, mais de bâtir un montage financier cohérent avec l'étape, la mission et la durabilité de votre travail.

Concepts clés

- **Fonds de finance sociale (Canada)** — capital fédéral destiné à soutenir l'investissement axé sur l'impact.
- **Financement par prêt** — argent emprunté, à rembourser avec intérêts; adapté aux activités générant des revenus prévisibles.
- **Investissement en capital (équité)** — capital fourni en échange d'une part de propriété ou d'un rendement futur; convient aux modèles évolutifs, mais implique un partage du contrôle.
- **Obligations communautaires** — investissements réunis auprès des membres de la communauté, offrant un rendement fixe tout en soutenant un impact communautaire; favorisent l'engagement communautaire.
- **Financement basé sur les revenus** — remboursements liés aux revenus plutôt qu'à des paiements fixes; utile lorsque les ventes fluctuent.
- **Préparation à l'investissement** — capacité à démontrer les projections financières, une bonne gouvernance, l'impact clair et une gestion responsable du capital.
- **Contrats basés sur les résultats** — financement lié aux résultats obtenus, pas seulement aux activités; le paiement dépend de l'impact réel.

Type de financement	Idéal pour	Pas idéal quand	Facteurs à considérer
Subventions	Idées en démarrage, projets pilotes, services à bénéfice communautaire	Durabilité opérationnelle à long terme	Les subventions cessent; planifiez pour ce qui vient ensuite
Prêts	Sources de revenus éprouvées; équipement; espace; fonds de roulement	Revenus sont imprévisibles ou saisonniers	Doivent être remboursés peu importe l'impact
Investissement en capital	Modèles évolutifs avec potentiel de croissance et de rendement	Mission exige que le contrôle demeure local ou dirigé par la communauté.	Partage la prise de décision et la propriété
Obligations communautaires	Projets destinés à la communauté (bâtiments, carrefours, actifs)	Capital rapide ou petits besoins à court terme	Vous devenez imputable envers les investisseurs locaux.
Basé sur les revenus	Modèles de revenus variables (formation, ventes de produits)	Aucun modèle de revenus ou demande imprévisible	Remboursement augmente ou diminue selon les revenus
Contrats basés sur les résultats	Changement démontrable et mesurable dans les résultats définis	Impact difficile à mesurer ou prend plusieurs années	Paiement vient une fois les résultats démontrés.

LES DÉFIS ONT ÉVOLUÉ — ET LES OCCASIONS AUSSI. L'ENTREPRISE SOCIALE PEUT AIDER LE NOUVEAU-BRUNSWICK À RELEVER LES DEUX

6. GOUVERNANCE, PROPRIÉTÉ ET PARTAGE DU POUVOIR

La gouvernance, c'est la manière dont le pouvoir est détenu, exercé et partagé. Dans une entreprise sociale, elle soutient la légitimité, la confiance et l'intégrité à long terme. La structure choisie doit refléter la mission, les valeurs et la responsabilité envers la communauté, les investisseurs, les employés et les partenaires. La gouvernance n'est pas un coût : c'est une base d'impact.

Concepts clés

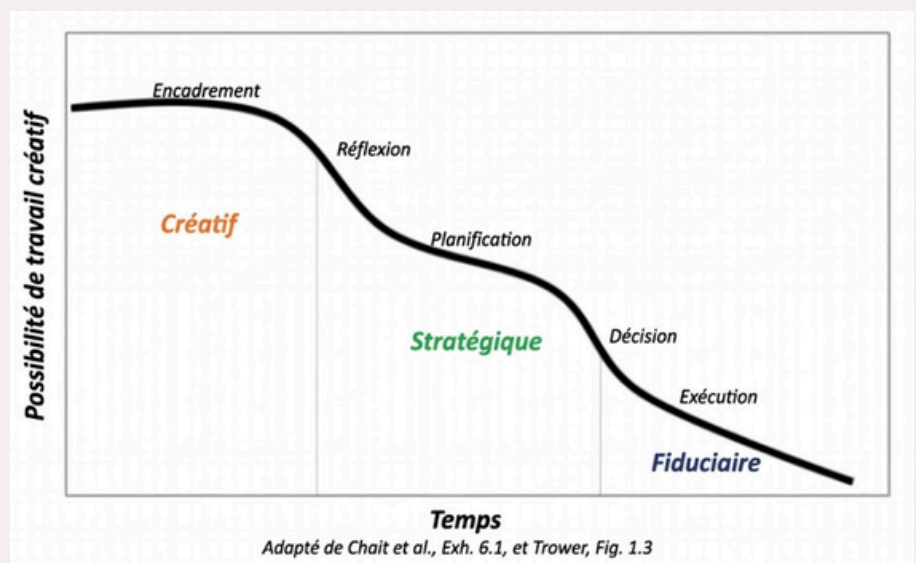
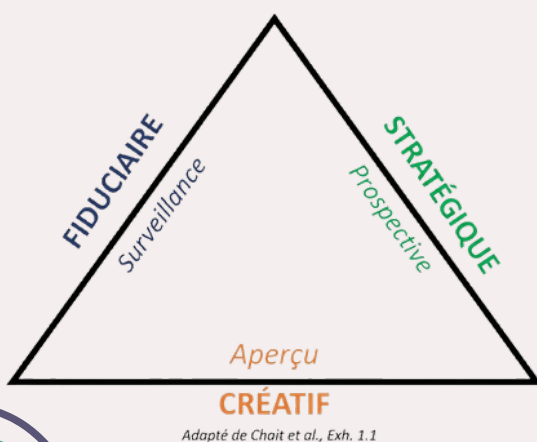
- **Gouvernance fiduciaire, stratégique et générative** — assurer une gestion responsable (finances, conformité, risques), orienter la stratégie et l'alignement mission-modèle d'affaires, et interpréter en continu la mission, les valeurs et les attentes de la communauté pour évoluer sans perdre la confiance. Qui bénéficie — et qui décide — aligner le pouvoir décisionnel avec les personnes touchées par la mission.
- **Transition du fondateur et relève** — planifier la continuité au-delà de l'équipe fondatrice.
- **Conseils multilatéraux et rôles consultatifs** — intégrer des perspectives diverses, avec des limites claires entre conseils et pouvoir décisionnel.

Outils à considérer

- [Politiques et planification organisationnelles de Imagine Canada](#)

Ressources

- [Création et exploitation d'une entreprise sociale: Gouvernement du Canada](#)
- [Le choix d'une structure juridique pour l'entreprise à vocation sociale: Futurepreneur](#)
- [La gouvernance en économie sociale](#)



LES DÉFIS ONT ÉVOLUÉ — ET LES OCCASIONS AUSSI. L'ENTREPRISE SOCIALE PEUT AIDER LE NOUVEAU-BRUNSWICK À RELEVER LES DEUX

7. PROTOTYPAGE, PROJETS PILOTES ET APPRENTISSAGE À PETITE ÉCHELLE

La petite taille du Nouveau-Brunswick est un avantage : on peut tester rapidement des idées, créer des relations facilement et rejoindre des utilisateurs tôt. Le prototypage permet de vérifier les hypothèses et de réduire les risques avant d'investir davantage. Les projets pilotes montrent comment une solution fonctionne en conditions réelles avec des partenaires et des utilisateurs. **Prototyper réduit le risque, renforce la crédibilité et démontre la valeur communautaire avant d'engager de grandes ressources.** Un pilote ne sert pas à prouver qu'on avait raison — mais à apprendre vite, s'adapter tôt et montrer que la collaboration est possible.

Prototype = tester une idée. Projet pilote = tester le modèle.

Concepts à considérer

- **Objectif minimal d'apprentissage** — définir la plus petite question à laquelle il faut répondre avant d'avancer.
- **Prototypes de 100 jours** — sprints d'apprentissage limités dans le temps pour tester et améliorer des solutions.
- **Pilotes éthiques avec des populations vulnérables** — garantir le consentement, la dignité et la transparence.
- **Tests fondés sur les partenariats** — piloter avec des organismes communautaires, municipalités ou fournisseurs de services.
- **Adapter avant d'élargir** — utiliser les apprentissages pour améliorer le modèle avant l'expansion.

Outils à considérer

- **Modèle Design Thinking** — Une approche d'innovation centrée sur l'humain qui mise sur l'empathie, des cycles d'apprentissage rapides et le développement itératif de solutions.
- **Cartographie du parcours (Journey Mapping)** — un outil visuel pour comprendre les étapes, les émotions, les obstacles et les opportunités vécus par les personnes qui interagissent avec votre service ou programme — avant, pendant et après leur participation.

Ressources

- **La trousse à prototypes: petit guide à l'usage des organisations**

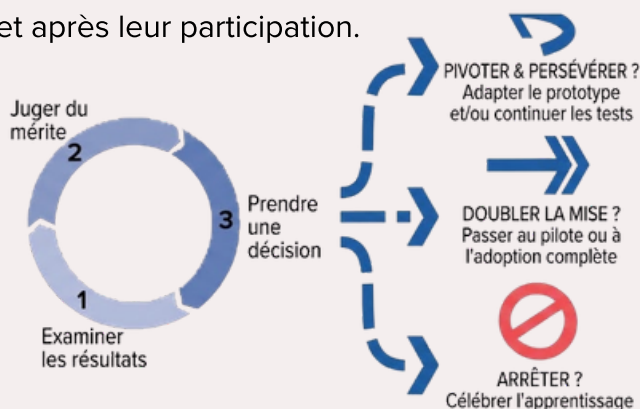


Photo tirée de *Évaluation des prototypes d'innovation sociale : Un guide*. La quatrième étape du processus d'évaluation comprend trois tâches. Examiner les résultats, juger du mérite du prototype et prendre une décision concernant l'avenir du prototype.

LES DÉFIS ONT ÉVOLUÉ — ET LES OCCASIONS AUSSI. L'ENTREPRISE SOCIALE PEUT AIDER LE NOUVEAU-BRUNSWICK À RELEVER LES DEUX

8. MESURER, COMMUNIQUER ET RACONTER VOTRE IMPACT

La reddition de comptes en matière d'impact passe des « **résultats** » aux « **constats** ». Les bailleurs, partenaires et communautés s'intéressent moins au « combien » et davantage au « et alors? » et « pour qui cela a-t-il compté? ». L'histoire du changement se raconte avec **dignité, preuves et consentement** — en combinant données quantitatives et expérience vécue des personnes touchées.

Pour les entreprises sociales, mesurer l'impact ne sert pas à prouver la perfection, mais à **apprendre, être transparent et s'améliorer en continu**. Bien faite, la reddition d'impact renforce la crédibilité, éclaire le financement et bâtit la confiance avec la communauté et les partenaires. Elle doit être utile à votre travail — pas un fardeau.

Des cadres qui permettent flexibilité et effort proportionnel émergent au Canada. L'Approche commune de la mesure d'impact propose des normes adaptables, fondées sur des principes, qui permettent aux organisations de mesurer ce qui compte le plus pour leur mission et leur contexte — plutôt que de se conformer à un modèle unique et rigide.

Concepts clés

- **Contribution vs attribution** — montrer votre rôle dans le résultat sans en revendiquer l'entière responsabilité.
- **Données utiles et légères** — recueillir l'information essentielle sans alourdir les participant-e-s ou l'équipe.
- **Raconter sans exploiter** — partager des histoires avec consentement, contexte et dignité.
- **Tableaux de bord d'impact vs longs rapports** — communiquer les constats dans des formats que les gens consultent réellement.

Outils à considérer

- [Tamarack Institute — Create an Impact Report](#)
- One-Page Impact Dashboard
- Indicator Library & Menu
- Consent and Story Use Agreement

Resources

- [Les pratiques essentielles de mesure de l'impact](#)
- https://tiess.ca/medias/documents/TIESS_EVAL-IMP-outil-comment-mesurer-exemples-schemas.pdf
- [Objectifs de Développement durable \(ODD\) des Nations Unis](#)



LES DÉFIS ONT ÉVOLUÉ — ET LES OCCASIONS AUSSI. L'ENTREPRISE SOCIALE
PEUT AIDER LE NOUVEAU-BRUNSWICK À RELEVER LES DEUX

BÂTIR UN NOUVEAU-BRUNSWICK INCLUSIF, JUSTE ET PROSPÈRE GRÂCE À L'ENTREPRISE SOCIALE

9. INFLUENCER LES POLITIQUES ET LES CHANGEMENTS SYSTÉMIQUES

Certaines difficultés ne viennent pas de communautés « brisées », mais de systèmes qui le sont. Les politiques, la réglementation, les modèles d'approvisionnement et la conception des programmes peuvent faciliter ou freiner les solutions. **Les entreprises sociales, proches des réalités du terrain, voient souvent ce qui ne fonctionne pas — et ce qui pourrait changer.**

Influencer les systèmes ne signifie pas toujours faire du plaidoyer public. Cela inclut partager des données avec les décideurs, clarifier les problèmes, utiliser un langage aligné sur les priorités gouvernementales et bâtir des coalitions qui démontrent la demande et la faisabilité. **Dans une petite province, les constats circulent vite — et des voix alignées accélèrent le changement.**

Concepts clés

- **Conception des politiques vs plaidoyer** — intervenir pour améliorer les systèmes, pas seulement pour promouvoir une organisation.
- **Cartographie des systèmes et points de levier** — identifier les causes profondes, les contraintes et les endroits où le changement est possible.
- **Création de coalitions dans de petites juridictions** — amplifier l'influence grâce à une voix commune et des résultats partagés.
- **Langage et cadrage gouvernementaux** — présenter les constats en fonction des priorités, de la faisabilité, des coûts et de l'impact.

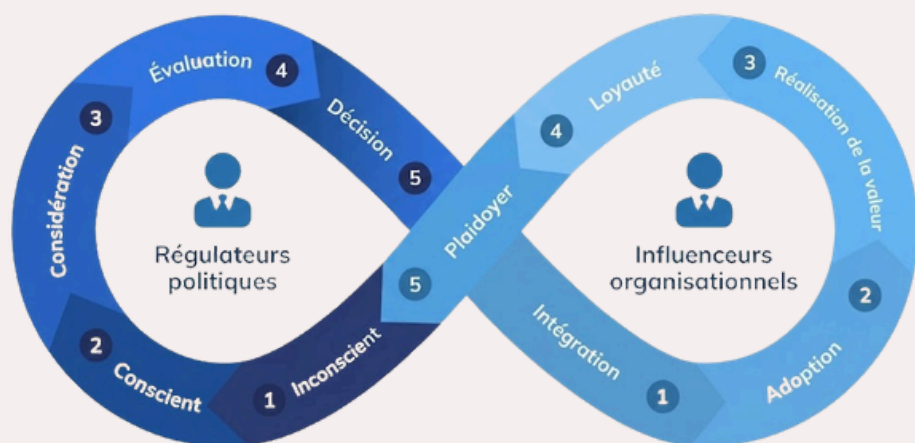
Outils à considérer

- [Comment rédiger un exposé de politique](#)

Resources

- [Forum des politiques publiques](#)
- [Ministères et organismes du GNB selon les dossiers](#)
- [OCDE \(Organisation de coopération et de développement économiques\)](#)

EXEMPLE DE CYCLE DE PLAIDOYER POLITIQUE



LES DÉFIS ONT ÉVOLUÉ — ET LES OCCASIONS AUSSI. L'ENTREPRISE SOCIALE PEUT AIDER LE NOUVEAU-BRUNSWICK À RELEVER LES DEUX

10. SOUTENIR LE FONDATEUR ET L'ÉQUIPE

Le bien-être des personnes qui portent le travail fait partie de l'impact. L'entreprise sociale peut imposer des charges émotionnelles et opérationnelles importantes — **surtout lorsque l'urgence de la mission rencontre des ressources limitées**. La durabilité exige une **charge de travail réaliste, des décisions claires, des limites, du soutien d'équipe et un leadership partagé**. Celles et ceux qui bâtissent le changement doivent aussi pouvoir le vivre.

La planification de la relève ne concerne pas le départ, mais la continuité. Le leadership distribué ne signifie pas se retirer, mais renforcer l'organisation afin qu'elle ne dépende pas d'une seule personne.

Concepts clés

- **Identité du fondateur et transition** — distinguer sa valeur personnelle de son rôle organisationnel.
- **Prévention de l'épuisement** — rythme, limites, soutien et récupération.
- **Embaucher son premier employé** — clarifier les rôles, l'encadrement et l'intégration.
- **Leadership distribué** — responsabilité et décisions partagées.
- **Planification de la relève** — préparer la continuité et la stabilité.

Outils à considérer

- Carte de délégation et de clarté des rôles
- Plan (et/ou politique) de continuité du leadership

Resources

- [International Coaching Federation](#)
- [Ashoka](#)
- [Social Succession Process for Small Business Owners](#)



LES DÉFIS ONT ÉVOLUÉ — ET LES OCCASIONS AUSSI. L'ENTREPRISE SOCIALE PEUT AIDER LE NOUVEAU-BRUNSWICK À RELEVER LES DEUX

APPUYÉ DE

Ensemble Pour vaincre
la pauvreté
Overcoming Poverty **Together**

POUR PLUS DE RESSOURCES, VISITEZ:

WWW.ENTREPRISESOCIALENB.CA

OU ÉCRIVEZ-NOUS À:

INNOVATE@UNB.CA

 **UNB**
EST. 1785
UNIVERSITY OF NEW BRUNSWICK

 **POND
DESHPANDE**
CENTRE