



Association canadienne
pour la santé mentale
Ontario

Risque et récompense

Considérations relatives à la collecte de fonds
éthique et à la formation de collaborations
pour les organismes à but non lucratif

Novembre 2020

Table des matières

À propos de l'Association canadienne pour la santé mentale, Ontario	3
Résumé	4
Considérations relatives à la collecte de fonds éthique et à la formation de collaborations pour les organismes à but non lucratif	5
Avantages et risques des partenariats entreprise-OBNL	6
Avantages de la formation de partenariats entreprise-OBNL.....	6
Risques de la formation de partenariats entreprise-OBNL.....	7
Évaluation des risques et des avantages des partenariats entreprise-OBNL	9
Processus décisionnel	10
Principales questions à considérer	11
Objectif.....	11
Ampleur.....	11
Préjudice	11
Moyens d'identification.....	12
Lien	12
Conclusion : Considérations relatives à la prise de décisions	13
Références	14
Annexe A: Feuille de travail pour la prise de décision en matière de collecte de fonds éthique	15
Annexe B : Modèle de lettre d'acceptation	18
Acceptation d'un don ou d'une commandite	18
Annexe C : Modèle de lettre de refus	19
Refus d'un don ou d'une commandite.....	19

À propos de l'Association canadienne pour la santé mentale, Ontario

L'Association canadienne pour la santé mentale (ACSM) exerce ses activités à l'échelle locale, provinciale et nationale d'un bout à l'autre du Canada. À l'ACSM Ontario, organisme de bienfaisance à but non lucratif financé par le ministère provincial de la Santé, nous avons pour mission d'améliorer la vie de tous les Ontariens et Ontariennes par le leadership, la collaboration et la poursuite continue de l'excellence en matière de services communautaires de santé mentale et de lutte contre les dépendances. Notre vision est une société qui investit dans la santé mentale de tous. À titre de leader en matière de santé mentale et de lutte contre les dépendances dans la communauté, nous sommes un conseiller de confiance auprès du gouvernement. En outre, nous contribuons activement au développement des systèmes de santé grâce à la formulation et à la recommandation d'options politiques qui favorisent la santé mentale de tous les Ontariens et Ontariennes. Nous soutenons nos 28 filiales communautaires de l'ACSM, qui travaillent de concert avec d'autres fournisseurs de services communautaires de santé mentale et de lutte contre les dépendances, pour venir en aide à environ 500 000 Ontariens et Ontariennes chaque année.

Avertissement

Le présent document vise à servir de guide, à définir les principaux termes et à fournir des recommandations. L'ACSM Ontario reconnaît que l'information qu'il contient peut faire l'objet de modifications et que chaque organisme a des besoins qui lui sont propres. Par conséquent, les politiques et les procédures peuvent varier. Ce document ne se veut pas un avis juridique.

Pour toute question concernant ce document, adressez-vous à :

Uppala Chandrasekera

Directrice, politiques publiques

416 977-5580, poste 4151

uchandrasekera@ontario.cmha.ca

Résumé

Récemment, plusieurs organismes communautaires de santé mentale et de lutte contre les dépendances ont assisté à une augmentation du nombre d'entreprises privées qui commercialisent des substances telles que l'alcool et le cannabis et qui cherchent à faire des dons ou à développer des collaborations. Cette hausse, attribuable à la légalisation de substances et à l'assouplissement de la réglementation, a poussé de nombreux organismes à but non lucratif qui offrent des services de santé mentale et de dépendance à revoir leurs politiques en matière de collaboration avec le secteur privé.

Pour aider à travailler sur diverses considérations éthiques liées à la formation de collaborations avec des entreprises privées, l'Association canadienne pour la santé mentale (ACSM) Ontario a créé une ressource pour fournir de l'information aux organismes à but non lucratif pour les aider à considérer des opportunités de don ou des partenariats.

Bien que le document *Risque et récompense : Considérations relatives à la collecte de fonds éthique et à la formation de collaborations pour les organismes à but non lucratif* soit axé sur les collaborations avec des entreprises qui produisent des substances, il traitera également de leurs différents types, avantages et risques, de la façon d'évaluer une occasion de partenariat et des termes à employer pour appuyer la prise de décision.

L'objectif de la présente ressource est d'aider les organismes à s'assurer que leur approche de collaboration tient compte des risques internes comme externes, en respectant leur position unique dans la promotion d'une cause importante dans la communauté.

Vous trouverez des indicateurs et questions clés à considérer tout au long du document, notamment :

- Comment la collaboration permettra-t-elle de réaliser la mission principale de l'organisme à but non lucratif?
- Dans quelle mesure le financement sera-t-il issu d'une entreprise privée qui nécessite une considération éthique?
- Quel danger peut constituer la substance pour la communauté résultant des produits ou services de l'entreprise privée?
- Quelle est la visibilité de la collaboration dans la communauté, ainsi qu'auprès de la clientèle, des partenaires et du gouvernement?
- Quel est le lien entre l'organisme à but non lucratif et l'entreprise privée?

L'ACSM Ontario est intimement convaincue de la valeur qui peut découler des collaborations intersectorielles, mais elle est aussi consciente que les risques peuvent souvent l'emporter sur les avantages pour les organismes à but non lucratif. Le document *Risque et récompense : Considérations relatives à la collecte de fonds éthique et à la formation de collaborations pour les organismes à but non lucratif* fournit les outils nécessaires pour approfondir de telles considérations en équipe.



Considérations relatives à la collecte de fonds éthique et à la formation de collaborations pour les organismes à but non lucratif

La formation de collaborations fait partie du cycle de chaque organisme à but non lucratif. Elle est vue comme un moyen naturel de se développer, de se tenir au fait des tendances de l'industrie et d'accroître les possibilités offertes aux consommateurs. La nature des collaborations varie et peut couvrir la création conjointe d'un programme ou d'un produit, la combinaison de ressources, la collecte de fonds, la réalisation d'investissements en tant que

La nature des collaborations varie et peut couvrir la création conjointe d'un programme ou d'un produit, la combinaison de ressources, la collecte de fonds, la réalisation d'investissements en tant que partenaire passif ou le versement de dons publics.

partenaire passif ou le versement de dons publics. Dans le cadre de telles collaborations, les partenaires peuvent provenir du même secteur ou de secteurs différents (par exemple, un organisme à but non lucratif et une société à but lucratif).

Le présent document traitera des collaborations intersectorielles où des membres du secteur privé approchent des organismes à but non lucratif en leur offrant des commandites ou des dons. Il peut s'agir d'œuvrer dans un but commun, de se consacrer à un projet de recherche qui présente un intérêt pour les deux partenaires ou de fournir des fonds dans le cadre de plans de responsabilité sociale. La collaboration entre un organisme à but non lucratif et une entreprise privée est appelée «

partenariat entreprise-OBNL »¹

Le principe central de ce genre de partenariats est que la collaboration permet aux partenaires de créer plus de valeur qu'ils ne le pourraient séparément.² Chaque collaboration existe sur un continuum, en fonction de facteurs tels que les objectifs, les ressources, le niveau d'engagement, les changements internes et sociaux créés ainsi que la valeur stratégique pour les deux organisations.³ Le continuum de collaboration reflète la tendance des relations à être variables et à évoluer.

Continuum de collaboration : quatre catégories



- 1. Philanthropique :** Transfert unilatéral de ressources où l'entreprise agit comme bailleuse de fonds et l'organisme à but non lucratif comme administrateur. La valeur des ressources transférées permet à ce dernier de poursuivre sa mission.
- 2. Transactionnelle :** Échange réciproque de ressources duquel émergent des intérêts liés. Les ressources peuvent être matérielles ou immatérielles.
- 3. Intégrative :** Intégration des missions, des stratégies, des valeurs, du personnel et des activités ainsi que création conjointe de valeur. Généralement, les collaborations intégratives exigent un plus grand engagement de la part de la direction et sont de nature plus complexe.
- 4. Transformationnelle :** Niveau plus élevé de convergence axé sur la création conjointe de changements transformationnels à l'échelle de la société⁴.

Avant d'examiner où peut se situer une collaboration prospective sur le continuum et comment évaluer votre position, nous mettrons en lumière les avantages et les risques associés à la formation de partenariats entreprise-OBNL.

Avantages et risques des partenariats entreprise-OBNL

Avantages de la formation de partenariats entreprise-OBNL

Comme mentionné précédemment, la formation de collaborations est considérée comme faisant partie intégrante du cycle d'une organisation et n'est généralement conclue que si les deux partenaires y trouvent leur compte. Les avantages des partenariats entreprise-OBNL varient dans le continuum de collaboration, en ce sens que leur obtention requiert différents degrés d'implication de chacun des partenaires.

À une extrémité du continuum, les partenaires peuvent bénéficier du simple fait d'être associés l'un à l'autre. Ainsi, une entreprise pourrait gagner de nouveaux clients en ce dernier pourrait bénéficier d'une plus grande couverture médiatique grâce à cette relation.⁵ Bien que les avantages par association demandent peu d'effort aux deux membres, d'autres s'associant à un organisme à but non lucratif, ou exigent plus d'actions concrètes, notamment ceux

obtenus par interaction, partage ou transfert de ressources. Dans la plupart des cas, la quantité d'efforts fournis est proportionnelle aux avantages obtenus pour chacun des partenaires. Par exemple, le transfert de ressources et le partage de connaissances peuvent donner lieu

Dans la plupart des cas, la quantité d'efforts fournis est proportionnelle aux avantages obtenus pour chacun des partenaires.

à des possibilités de perfectionnement professionnel pour le personnel ou à un soutien financier pour les programmes d'aide aux clients⁶. À mesure que le niveau d'effort augmente, les deux partenaires travaillent à créer un niveau de valeur pour la société qui n'aurait pas été possible s'ils avaient travaillé

séparément.⁷

Ultimement, bien que la production de valeur sociale soit un principe fondamental des partenariats entreprise-OBNL et que la création de valeur soit primordiale, les risques sont plus grands pour l'organisme à but non lucratif que pour l'entreprise dans ce genre de relations. D'autant plus lorsqu'une dépendance pour les ressources peut s'installer au fil du temps afin de soutenir les besoins du personnel et des clients⁸.



Risques de la formation de partenariats entreprise-OBNL

- **Risque lié à l'éthique**

Un risque lié à l'éthique survient lorsqu'un organisme, malgré de bonnes intentions, accepte de l'argent de la part d'une source préjudiciable. Les considérations éthiques sont les plus courantes dans l'acceptation de fonds d'entreprises qui produisent des substances, car on peut se demander si une partie de l'argent provient des personnes qui consomment de façon préjudiciable. Prenons l'exemple d'un organisme de bienfaisance qui soutient les personnes ayant une dépendance à l'alcool et qui envisage d'accepter de l'argent d'une brasserie ou de former un partenariat avec celle-ci⁹. L'organisme peut estimer que le risque éthique est faible si la brasserie produit uniquement de la bière à faible teneur en alcool et encourage une consommation modérée; il peut toutefois voir la situation autrement s'il est approché par une entreprise qui produit des spiritueux à forte

teneur en alcool ou qui est associée à des campagnes de calage d'alcool.

- **Risque de contribution**

Un risque de contribution se produit lorsque l'acceptation (directe ou indirecte) de fonds fait augmenter les ventes du produit de l'entreprise. On parle de contributions directes lorsque la connaissance de la relation de partenariat entre l'entreprise et l'organisme à but non lucratif incite un consommateur à augmenter sa consommation, tandis que les contributions indirectes réfèrent à l'utilisation du partenariat pour améliorer la réputation de l'entreprise auprès du public et atténuer les perceptions négatives¹⁰. Par exemple, une personne pourrait avoir plus envie de visiter un restaurant particulier après avoir appris qu'une partie de ses profits iront à un hôpital local pour enfants.

- **Risque d'atteinte à la réputation**

Il y a un risque d'atteinte à la réputation lorsque la relation de partenariat entre l'entreprise et l'organisme à but non lucratif est perçue comme une atteinte à l'intégrité de la communauté ou du secteur en général, ce qui peut nuire à l'image des parties prenantes¹¹. Par exemple, un autre organisme à but non lucratif pourrait être en désaccord avec la décision d'accepter les fonds et estimer qu'elle mine le travail effectué dans le secteur. Le risque d'atteinte à la réputation pourrait également réduire le degré d'implication des clients de l'organisme à but non lucratif après la mise en place du partenariat en raison de leurs croyances et de leurs expériences personnelles.

- **Risque lié à la gouvernance**

Le partenariat entreprise-OBNL peut mettre en péril la capacité d'indépendance et d'autogestion d'un organisme à but non lucratif, et donc poser des problèmes dans le maintien d'une gouvernance efficace. Cela peut se produire lorsque des parties prenantes externes ont plus de poids que les dirigeants dans la direction de l'organisme et qu'il en découle une assimilation¹². L'assimilation semble le plus probable dans les partenariats entreprise-OBNL qui engendrent la dépendance financière de l'organisme, ceux qui impliquent que l'organisme à but non lucratif recommande le produit de l'entreprise, ainsi que ceux où il existe des liens personnels entre les organisations. De telles situations compromettraient la capacité de l'organisme à but non lucratif à contester le comportement ou les décisions d'une entreprise¹³. Il faut aussi savoir que le degré de dépendance et d'assimilation croît avec la proportion du financement¹⁴. Par exemple, un organisme à but non lucratif qui tire 30 % de son revenu annuel de sources de l'industrie est plus susceptible de développer une dépendance, d'être assimilé et d'accroître son risque lié à la gouvernance qu'un groupe qui en reçoit 10 %.

- **Risque de partialité**

Par risque de partialité, on entend la réduction du niveau perçu d'objectivité ou de neutralité d'un organisme à but non lucratif vis-à-vis de l'entreprise privée et de ses produits en raison du partenariat entreprise-OBNL. Il est possible que les bénéficiaires ne se rendent pas toujours compte de la mesure dans laquelle leurs perceptions ont été influencées. Par exemple, la formation de relations positives au cours des réunions peut, au fil du temps, nuire à la capacité d'un organisme à but non lucratif de juger de manière critique et impartiale les activités d'une entreprise¹⁵.

- **Risque lié aux relations**

Lorsque le partenariat entreprise-OBNL affecte les relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme, il s'agit d'un risque lié aux relations. Dans certains cas, les employés de l'organisme à but non lucratif pourraient avoir une opinion sur le partenariat et ne pas se sentir qu'ils peuvent l'exprimer en toute sécurité. Un risque surviendrait également si les employés exprimaient leur point de vue et voyaient leurs relations changer au sein de l'organisme¹⁶. Le risque lié aux relations se présente aussi lorsque de nouveaux partenariats entreprise-OBNL ou collaborations dans un même secteur sont étudiés et que des partenaires potentiels sont en désaccord avec les partenariats déjà en place.

- **Risque lié à la démocratie**

Un risque lié à la démocratie se produit lorsqu'un partenariat entreprise-OBNL menace la vitalité et l'intégrité de la démocratie au sein d'un organisme en raison d'influences d'entreprises privées. Cela peut se produire par le biais de différentes chaînes d'implication. Par exemple, à un niveau élevé où les politiciens ont la capacité d'exercer une influence publique; à un niveau intermédiaire où les universités sont dirigées d'une certaine manière en raison de l'acceptation d'argent de l'industrie; et à un niveau inférieur où les chercheurs peuvent se sentir réduits au silence en raison des mesures prises par leur organisation¹⁷.

Comme on peut le voir, dans toute relation de partenariat entreprise-OBNL, les risques semblent plus importants pour l'organisme à but non lucratif. **Les organismes à but non lucratif courent un plus grand risque de compromettre leur identité organisationnelle, dont l'atteinte créerait un effet d'entraînement sur leur travail, leurs consommateurs, leur réputation dans la société et les parties prenantes actuelles et futures**¹⁸. L'un des thèmes communs aux risques susmentionnés est l'éventuelle perte d'intégrité. Il est néanmoins important de se rappeler qu'il ne s'agit pas d'un processus décisionnel tout noir ou tout blanc. Comme mentionné plus haut, les relations se situent sur un continuum. Dans la prochaine section, vous trouverez quelques questions qui vous permettront d'orienter votre processus décisionnel.

Évaluation des risques et des avantages des partenariats entreprise-OBNL

Lorsqu'on envisage de former un partenariat entreprise-OBNL, il est bon d'examiner les risques et les avantages sur un continuum plutôt que de catégoriser le partenariat potentiel comme entièrement positif ou entièrement négatif. Cette façon de faire permet de considérer le partenariat entreprise-OBNL comme ayant une intensité variable dans le temps, et elle amène à reformuler la question « *Devrait-on accepter ou non l'argent du secteur?* » pour se demander « *À quel endroit du continuum devrait se situer la limite de l'acceptation d'argent du secteur privé?* »¹⁹.

La section précédente a traité des avantages et des risques des partenariats entreprise OBNL. Dans celle-ci, nous nous pencherons sur les étapes qui peuvent aider à éclairer l'évaluation de chacun des risques, en particulier dans le cas d'entreprises qui produisent des substances. Le tableau ci-dessous présente les indicateurs de risque : l'objectif, l'ampleur, le préjudice, les moyens d'identification et le lien²⁰.

Indicateurs de risque	Description
Objectif	La mesure dans laquelle la mission principale d'un organisme est en conflit avec celle d'un donateur ou d'un commanditaire de l'industrie.
Ampleur	La mesure, ou la mesure perçue, dans laquelle le financement d'un organisme provient de cette source de l'industrie.
Préjudice	La mesure dans laquelle la consommation, ou un sous-type de consommation, contribue au préjudice.
Moyens d'identification	La mesure dans laquelle la source du financement est visible pour les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme.
Lien	La mesure dans laquelle le financement de l'industrie est reçu directement, par le biais d'organismes intermédiaires ou dans le cadre d'ententes contractuelles. Plus le lien est direct, plus l'influence est forte et plus l'association est visible.

Processus décisionnel

On peut effectuer une analyse des indicateurs de risque afin d'approfondir la réflexion et se forger une opinion sur la position qu'un organisme occupe sur le continuum. Les six étapes de l'analyse des indicateurs de risque permettent de mener des discussions dans un cadre organisé²¹.

1. Définir le contexte de la discussion
2. Recueillir des informations supplémentaires pour alimenter la discussion
3. Déterminer qui effectuera l'analyse et le processus
4. Utiliser les indicateurs de risque pour répondre aux questions ci-dessus
5. Synthétiser la discussion
6. Se forger une opinion et prendre une décision

Les questions présentées ci-après mettent en évidence les domaines pour lesquels il faut recueillir plus d'informations et considérer les conséquences. Elles vous aideront à alimenter la discussion que vous engagerez concernant le partenariat potentiel. Certains organismes ont utilisé de telles questions pour parvenir à une conclusion binaire sur leur position d'accepter des fonds, comme certaines facultés universitaires qui ont refusé d'accepter des fonds des compagnies de tabac. D'autres s'en sont servi pour examiner les possibilités sur un continuum de risque²². L'annexe A peut vous aider à synthétiser l'information au cours de vos discussions²³.

Lorsque vous aurez progressé dans votre processus décisionnel, reportez-vous aux annexes B et C pour obtenir un modèle de lettre pouvant servir à appuyer votre position.



Principales questions à considérer

Objectif

- Quel est l'objectif du partenariat potentiel?
- Quel est le but ultime que l'entreprise donatrice ou commanditaire cherche à atteindre?
- Quels sont le mandat, l'énoncé de mission et les valeurs de l'entreprise donatrice ou commanditaire? Ceux-ci sont-ils conformes au mandat, à l'énoncé de mission et aux valeurs de votre propre organisme?
- Comment le but ultime cadre-t-il avec les objectifs de votre organisme?

Ampleur

- Comment les produits de l'entreprise donatrice ou commanditaire sont-ils commercialisés et vendus?
- À quels autres entreprises ou membres de l'industrie l'entreprise donatrice ou commanditaire est-elle déjà affiliée? Quelle est la politique de votre organisme en matière de partenariat avec ces autres entreprises affiliées, ou en matière d'acceptation de fonds de leur part?
- À quelles autres activités sociales l'entreprise donatrice ou commanditaire participe-t-elle?
- Quels autres organismes à but non lucratif l'entreprise a-t-elle financés par des dons ou des commandites, et quelle a été leur expérience avec celle-ci?
- Qu'est-ce que l'entreprise donatrice ou commanditaire accepte en retour? La demande est-elle raisonnable et respecte-t-elle les lignes directrices de votre organisme?

Préjudice

- Quels sont les différents produits fabriqués par l'entreprise donatrice ou commanditaire, et comment ceux-ci sont-ils utilisés ou consommés?
- Quelles sont les caractéristiques démographiques de son principal bassin de

consommateurs?

- Y a-t-il des dangers associés à l'utilisation ou à la consommation de ses produits? Si oui, quelles sont les garanties mises en place par l'entreprise?
- Quelles sont les répercussions sociales de ses produits?
- Comment ses profits ont-ils été générés?
- Quelle est la source des fonds utilisés pour ce don ou cette commandite?

Moyens d'identification

- Quelles informations seront partagées avec le public au sujet du partenariat entreprise OBNL? Qu'est-ce qui motive l'approche choisie?
- Qui sera consulté? S'agira-t-il d'une décision unilatérale, ou est-ce que la direction, le conseil d'administration et/ou le personnel de l'organisme auront leur mot à dire?
- L'acceptation du don ou de la commandite entraînerait-elle une dépendance à un financement continu afin de maintenir un programme en vie?
- Y a-t-il des questions de sécurité à prendre en compte dans le processus?

Lien

- Quelle perception le public a-t-il de l'entreprise donatrice ou commanditaire, et pourquoi?
- Qui est le promoteur de ce partenariat dans l'entreprise donatrice ou commanditaire, et pourquoi?
- Quel pourcentage des fonds de l'entreprise est affecté à des activités de responsabilité sociale?
- L'acceptation du don ou de la commandite aurait-elle une incidence négative sur la perception que le public a de votre organisme?
- Les services, les produits ou l'expertise de votre organisme auraient-ils l'air partiaux ou influencés par le don ou la commandite?
- Parmi les programmes et/ou les membres du personnel de votre organisme, lesquels seraient touchés par le partenariat?
- Comment l'acceptation du don ou de la commandite aurait-elle une incidence sur les membres du personnel actuels ou potentiels de l'organisme?
- Comment l'acceptation du don ou de la commandite aurait-elle une incidence sur les clients actuels ou potentiels de l'organisme?

Conclusion : Considérations pour la prise de décision

Les partenariats intersectoriels semblent devenir de plus en plus fréquents étant donné que les entreprises et les organismes à but non lucratif cherchent tous à créer plus de valeur sociale. Ils sont par ailleurs considérés par certains comme inévitables dans l'atteinte d'objectifs sociaux et économiques. Avant de créer un projet de collaboration ou un partenariat entre une entreprise et un organisme à but non lucratif, il est important de réfléchir à leur compatibilité et à la mesure dans laquelle les deux peuvent faire concorder leurs perceptions, leurs intérêts et leur orientation stratégique. Cette étape implique de cerner les intérêts liés en les situant dans le problème social qui touche les deux organisations²⁴. Ultimement, le principe de base de tout partenariat intersectoriel devrait être de générer de la valeur²⁵.

Malgré l'objectif de créer une valeur partagée pour la société, les recherches semblent indiquer que les risques associés à la formation de partenariats entreprise-OBNL sont plus grands pour l'organisme à but non lucratif, surtout lorsque la relation évolue vers un

Avant de créer un projet de collaboration ou un partenariat entre une entreprise et un organisme à but non lucratif, il est important de réfléchir à leur compatibilité et à la mesure dans laquelle les deux peuvent faire concorder leurs perceptions, leurs intérêts et leur orientation stratégique.

niveau supérieur de collaboration sur le continuum. Bien que les partenariats entreprise-OBNL émergent généralement comme un catalyseur potentiel de changement social, ils peuvent susciter de la méfiance et des préoccupations d'ordre éthique dans le secteur non marchand²⁶. Cette situation a suscité plusieurs débats, voire, dans certains cas, provoqué le départ de chercheurs en raison de partenariats formés avec

des entreprises productrices de substances²⁷. Certains chercheurs soutiennent que les entreprises qui participent à des activités philanthropiques ou à des activités de responsabilité sociale le font pour se doter d'une « police d'assurance » qui leur permet d'atténuer les événements négatifs actuels et futurs ainsi que de s'acquérir la sympathie du public²⁸.

Si votre organisme est approché par une entreprise privée qui lui propose des fonds ou la formation d'une collaboration, l'analyse des indicateurs de risque vous donnera les outils nécessaires pour approfondir votre réflexion et vous forger une opinion sur votre position dans le continuum. Il s'agit d'un outil précieux à utiliser en équipe, car il donne le sentiment d'avoir un objectif commun, il contribue à éviter les biais professionnels et il considère la réputation de votre organisme ainsi que la confiance du public²⁹.

Lorsque vous aurez progressé dans votre processus décisionnel, reportez-vous aux annexes B et C pour obtenir un modèle de lettre pouvant servir à appuyer votre position.

Références

1. Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creations Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 726-758. doi: 10.1177/0899764012450777
2. Austin, J. E. (2010). From Organization to Organization: On Creating Value. *Journal of Business Ethics*, 94, 13-15. doi: 10.1007/s10551-011-0787-z
3. Supra, note 1, Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012).
4. Ibid.
5. Ibid.
6. Supra, note 1, Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012).
7. Ibid.
8. Sanzo, M. J., Alvarez, L. I. & Rey, M. (2017). Lights and Shadows of Business-Nonprofit Partnerships: The Role of Nonprofit Learning and Empowerment in this Ethical Puzzle. *Sustainability* (MDPI), 9(8), 1-21. doi: 10.3390/su9081410
9. Adams, P. J. (2016). *Moral Jeopardy: Risks of Accepting Money from the Alcohol, Tobacco and Gambling Industries*. Cambridge University Press: University of Cambridge.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Supra, note 6, Sanzo, M. J., Alvarez, L. I. & Rey, M. (2017).
15. Supra, note 9, Adams, P. J. (2016).
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Baur, D., & Schmitz, H. P. (2012). Corporations and NGOs: When Accountability Leads to Co-optation. *Journal of Business Ethics*, 106, 9-21. doi: 10.1007/s10551-011-1057-9
19. Ibid.
20. Ibid.
21. Ibid.
22. Cohen, J. E. (2001). Universities and tobacco money. *British Medical Journal*, 323 (7303), 1-2. doi: 10.1136/bmj.323.7303.1
23. Supra, note 9, Adams, P. J. (2016).
24. Austin J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 929-968. doi: 10.1177/0899764012454685
25. Supra, note 1, Austin, J.E., & Seitanidi, M. M. (2012).
26. Supra, note 6, Sanzo, M. J., Alvarez, L. I. & Rey, M. (2017).
27. Smith, R., & Campbell, C. (2001). Should Nottingham University give back its tobacco money? *British Medical Journal*, 322 (7294), 1118-1119. doi: 10.1136/bmj.322.7294.1118
28. Supra, note 1, Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012).
29. MacQuillin, I., & Sargeant, A. (2018). Fundraising Ethics: A Rights-Balancing Approach. *Journal of Business Ethics*, 1-12. doi: 10.1007/s10551-018-3872-8

Annexe A : Feuille de travail pour la prise de décision en matière de collecte de fonds éthique

Principales questions à considérer

Objectif

- Quel est l'objectif du partenariat potentiel?
- Quel est le but ultime que l'entreprise donatrice ou commanditaire cherche à atteindre?
- Quels sont le mandat, l'énoncé de mission et les valeurs de l'entreprise donatrice ou commanditaire? Ceux-ci sont-ils conformes au mandat, à l'énoncé de mission et aux valeurs de votre propre organisme?
- Comment le but ultime cadre-t-il avec les objectifs de votre organisme?

Ampleur

- Comment les produits de l'entreprise donatrice ou commanditaire sont-ils commercialisés et vendus?
- À quels autres entreprises ou membres de l'industrie l'entreprise donatrice ou commanditaire est-elle déjà affiliée? Quelle est la politique de votre organisme en matière de partenariat avec ces autres entreprises affiliées, ou en matière d'acceptation de fonds de leur part?
- À quelles autres activités sociales l'entreprise donatrice ou commanditaire participe-t-elle?
- Quels autres organismes à but non lucratif l'entreprise a-t-elle financés par des dons ou des commandites, et quelle a été leur expérience avec celle-ci?
- Qu'est-ce que l'entreprise donatrice ou commanditaire accepte en retour? La demande est-elle raisonnable et respecte-t-elle les lignes directrices de votre organisme?

Préjudice

- Quels sont les différents produits fabriqués par l'entreprise donatrice ou commanditaire, et comment ceux-ci sont-ils utilisés ou consommés?
- Quelles sont les caractéristiques démographiques de son principal bassin de consommateurs?
- Y a-t-il des dangers associés à l'utilisation ou à la consommation de ses produits? Si oui, quelles sont les garanties mises en place par l'entreprise?
- Quelles sont les répercussions sociales de ses produits?
- Comment ses profits ont-ils été générés?

- Quelle est la source des fonds utilisés pour ce don ou cette commandite?

Moyens d'identification

- Quelles informations seront partagées avec le public au sujet du partenariat entreprise-OBNL? Qu'est-ce qui motive l'approche choisie?
- Qui sera consulté? S'agira-t-il d'une décision unilatérale, ou est-ce que la direction, le conseil d'administration et/ou le personnel de l'organisme auront leur mot à dire?
- L'acceptation du don ou de la commandite entraînerait-elle une dépendance à un financement continu afin de maintenir un programme en vie?
- Y a-t-il des questions de sécurité à prendre en compte dans le processus?

Lien

- Quelle perception le public a-t-il de l'entreprise donatrice ou commanditaire, et pourquoi?
- Qui est le promoteur de ce partenariat dans l'entreprise donatrice ou commanditaire, et pourquoi?
- Quel pourcentage des fonds de l'entreprise est affecté à des activités de responsabilité sociale?
- L'acceptation du don ou de la commandite aurait-elle une incidence négative sur la perception que le public a de votre organisme?
- Les services, les produits ou l'expertise de votre organisme auraient-ils l'air partiaux ou influencés par le don ou la commandite?
- Parmi les programmes et/ou les membres du personnel de votre organisme, lesquels seraient touchés par le partenariat?
- Comment l'acceptation du don ou de la commandite aurait-elle une incidence sur les membres du personnel actuels ou potentiels de l'organisme?
- Comment l'acceptation du don ou de la commandite aurait-elle une incidence sur les clients actuels ou potentiels de l'organisme?

Risques	Contexte (Comment est-ce que la commandite ou le don proposé s'applique à chaque risque?)	Indicateurs de risque (Y a-t-il des sujets de préoccupation relatifs à l'objectif, à l'ampleur, au préjudice, aux moyens d'identification et/ou au lien?)	Niveau de risque (Quel est le niveau de risque du don ou du partenariat proposé? Risque élevé/modéré/ faible)
Risque lié à l'éthique			
Risque de contribution			
Risque d'atteinte à la réputation			
Risque lié à la gouvernance			
Risque de partialité			
Risque lié aux relations			
Risque lié à la démocratie			

Annexe B : Modèle de lettre d'acceptation

Acceptation d'un don ou d'une commandite

[Commencez par le mandat de votre organisme.] À l'ACSM **[nom de la filiale]**, nous travaillons en vue d'offrir des services cliniques et sociaux aux personnes qui vivent avec des problèmes de santé mentale et de dépendance ainsi qu'à leur famille. L'approche en laquelle nous croyons en est axée sur le rétablissement, qui respecte que chaque individu a la sagesse nécessaire pour prendre des décisions au sujet de ses propres soins. Nous collaborons aussi étroitement avec nos partenaires pour nous assurer que nos services de santé mentale et de lutte contre les dépendances sont fournis d'une façon qui soutient les besoins uniques des clients. En tant que fournisseur de services communautaires, nous croyons qu'il est dans l'intérêt de notre organisme de travailler avec différents partenaires afin d'améliorer les services de soutien que nous offrons pour nos clients actuels et futurs.

Dans cette optique, nous sommes heureux d'accepter un don de **[nom de l'entreprise donatrice ou commanditaire]** pour soutenir notre programme **[nom du programme]**. Grâce à ce don, nous espérons augmenter de **[pourcentage]** pour cent le nombre de clients que nous pouvons aider. Les points de vue, les renseignements et les opinions qui émanent de **[l'entreprise donatrice ou commanditaire]** relèvent uniquement de **[l'entreprise donatrice ou commanditaire]** et ne représentent pas ceux de l'ACSM **[nom de la filiale]** et de son personnel.

[Incluez cette phrase si votre organisme comprend plusieurs sections/filiales.] Veuillez noter que cette décision a été prise uniquement par l'ACSM **[nom de la filiale]**, indépendamment des autres ACSM au Canada.

Veuillez communiquer avec **[nom]** à **[adresse courriel]** pour obtenir plus d'informations.

Annexe C : Modèle de lettre de refus

Refus d'un don ou d'une commandite

[Commencez par le mandat de votre organisme.] À l'ACSM **[nom de la filiale]**, nous travaillons en vue d'offrir des services cliniques et sociaux aux personnes qui vivent avec des problèmes de santé mentale et de dépendance ainsi qu'à leur famille. L'approche en laquelle nous croyons en est axée sur le rétablissement, qui respecte que chaque individu a la sagesse nécessaire pour prendre des décisions au sujet de ses propres soins. Nous collaborons aussi étroitement avec nos partenaires pour nous assurer que nos services de santé mentale et de lutte contre les dépendances sont fournis d'une façon qui soutient les besoins uniques des clients. En tant que fournisseur de services communautaires, nous croyons qu'il est dans l'intérêt de notre organisme de travailler avec différents partenaires afin d'améliorer les services de soutien que nous offrons pour nos clients actuels et futurs. Nous prenons très au sérieux la responsabilité qui en découle pour notre organisme, nos partenaires actuels, notre clientèle et les autres ACSM de partout au Canada. Notre rôle de fournisseur de services communautaires faisant partie d'un vaste réseau provincial et national nous oblige à examiner attentivement chaque occasion de partenariat. Nous devons nous assurer que les valeurs, les principes et les objectifs correspondent bien aux nôtres tout en minimisant l'incidence négative sur notre milieu et l'ensemble de la communauté.

Dans cette optique, nous tenons à remercier **[nom de la société donatrice ou commanditaire]** de nous avoir approchés pour discuter des possibilités de partenariat. Après un examen minutieux guidé par le cadre organisationnel provincial de l'ACSM, *Risque et récompense : Considérations relatives à la collecte de fonds éthique et à la formation de collaborations pour les organismes à but non lucratif*, nous estimons que cette occasion de partenariat ne concorde pas avec nos valeurs, nos principes et nos objectifs. Toutefois, nous sommes honorés d'avoir été approchés.

[Incluez cette phrase si votre organisme comprend plusieurs sections/filiales.] Veuillez noter que cette décision a été prise uniquement par l'ACSM **[nom de la filiale]**, indépendamment des autres ACSM au Canada.

Si vous avez des questions sur cette occasion de partenariat ou notre cadre d'orientation, veuillez communiquer avec **[nom]** à **[adresse courriel]** pour obtenir plus d'informations.



Association canadienne
pour la santé mentale
Ontario