



BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK



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



BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

REMERCIEMENTS

Rapport préparé dans le cadre d'un partenariat entre le **Pond-Deshpande Centre de l'Université du Nouveau-Brunswick et EY Ripples**.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le secteur communautaire du Nouveau-Brunswick¹, qui compte plus de 2 500 organismes de bienfaisance enregistrés et 4 400 organismes sans but lucratif, joue un rôle essentiel dans le paysage social et économique de la province. Connu sous le nom de « tiers secteur », il complète les secteurs public et privé en fournissant des services essentiels, en favorisant l'engagement civique et en traitant des questions sociales complexes.

En 2019, ce secteur employait plus de 55 000 personnes, soit 15 % de la main-d'œuvre provinciale, et contribuait directement au PIB provincial à la hauteur de 3,7 milliards de dollars, soit 12 % du PIB total du Nouveau-Brunswick. De plus, le bénévolat a généré une valeur économique de 979 millions de dollars. Malgré son impact significatif, le secteur est confronté à des défis tels que l'instabilité financière, la dépendance à l'égard des subventions à court terme et une capacité limitée d'innovation et d'expansion, qui limitent sa capacité à répondre aux besoins évolutifs de la communauté.²

Les entreprises sociales, définies comme des projets ou des sociétés générateurs de revenus gérés par des organismes sans but lucratif, constituent un moyen efficace d'assurer la résilience financière et d'accroître l'impact de la mission. L'intégration des entreprises sociales dans la structure organisationnelle des organismes communautaires est souvent considérée comme une réponse à ces défis. Au Nouveau-Brunswick, l'adoption de ce modèle se développe comme une réponse stratégique aux problèmes systémiques qui touchent le secteur communautaire, notamment l'instabilité du financement, les lacunes en matière de services et la capacité limitée d'innovation.

Entreprise sociale Nouveau-Brunswick, une initiative guidée par le **Pond-Deshpande Centre** de l'Université du Nouveau-Brunswick et financée par la **Société pour l'inclusion économique et sociale (SIES)**, travaille activement à renforcer la capacité des organismes à but non lucratif à lancer et à développer des entreprises sociales. Cette initiative appuyait le pilier 1 (sécurité du revenu) du plan Ensemble pour vaincre la pauvreté 3 (2020-2025) de la SIES, qui met l'accent sur l'amélioration de la durabilité et la réduction de la pauvreté grâce à des approches entrepreneuriales.

BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

La transition vers des entreprises sociales offre un cadre solide pour relever les défis financiers et opérationnels du secteur communautaire, garantir la continuité des services essentiels et favoriser le développement social et économique à long terme de la province.

Au printemps 2023, le gouvernement du Canada a lancé le **Fonds de finance sociale (FFS)**, une initiative de 755 millions de dollars visant à accélérer la croissance du marché de la finance sociale au pays. Pierre angulaire de la Stratégie fédérale en matière d'innovation sociale et de finance sociale, le FFS est conçu pour améliorer l'accès à des capitaux abordables et flexibles pour les organismes de bienfaisance, les organismes sans but lucratif, les entreprises sociales, les coopératives et autres organismes à vocation sociale (OVS). En fournissant des capitaux remboursables par l'intermédiaire de trois gestionnaires de fonds nationaux, le FFS soutient la mise à l'échelle de solutions innovantes et communautaires aux défis sociaux et environnementaux. Ce fonds revêt une importance particulière pour des régions comme le Nouveau-Brunswick, où le secteur communautaire est en pleine transition vers des modèles d'entreprise sociale.

Avant le lancement du FFS, le gouvernement du Canada avait mis en œuvre le Programme de préparation à l'investissement (PPI), qui a joué un rôle crucial dans la préparation des organismes à vocation sociale à accéder au financement social. À l'échelle provinciale, la Société d'inclusion économique et sociale (SIES) a poursuivi sur cette lancée grâce au projet pilote en économie sociale, administré par la **CBDC Chaleur**, qui sert actuellement d'équivalent au PPI fédéral pour le Nouveau-Brunswick.

Pour tirer pleinement parti de cette opportunité, il est essentiel que le Nouveau-Brunswick ne laisse pas s'éteindre l'élan créé par le lancement du FFS. D'autres régions du Canada se sont montrées plus disposées à accéder le financement social et à le déployer, soulignant l'urgence de coordonner les efforts en matière de renforcement des capacités, de préparation à l'investissement et de développement de l'écosystème au sein de la province.

Il convient de noter que le Nouveau-Brunswick est l'une des deux seules provinces du Canada à n'avoir jamais mis en œuvre de stratégie en matière d'entreprise sociale (lien disponible en anglais seulement), et qu'elle demeure la seule province à ne pas disposer d'un secrétariat à but non lucratif établi, ce qui souligne encore davantage la nécessité d'une action stratégique pour combler ces lacunes structurelles.

BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

Par exemple, le Québec a pris les devants en adoptant la Loi sur l'économie sociale (**projet de loi 27**), qui reconnaît officiellement l'économie sociale comme un élément distinct et essentiel de sa stratégie de développement économique. Dans le document Ensemble pour vaincre la pauvreté 4 (2025-2030) de l'SIES, le **pilier 16** aborde ce défi : « Mettre sur pied un modèle de groupe de travail adapté aux besoins du secteur sans but lucratif au Nouveau-Brunswick et le diriger tout en misant sur le renforcement du secteur (soutien du secteur sans but lucratif) ». Ce comité consultatif a été officiellement lancé en septembre 2025, et l'un de ses mandats est de recommander une stratégie provinciale pour les entreprises sociales et de soutenir l'expansion de cet écosystème. (lien disponible en anglais seulement).

La convergence de ces développements – l'élan donné par la SFF, le mandat de la SIES et les lacunes structurelles du Nouveau-Brunswick – offre une occasion unique d'agir. Grâce à un leadership audacieux, le Nouveau-Brunswick peut non seulement combler son retard par rapport aux autres provinces, mais aussi devenir un modèle démontrant comment les petites juridictions peuvent tirer parti de la finance sociale pour stimuler une croissance inclusive, réduire la pauvreté et renforcer les communautés. La question n'est plus de savoir si le Nouveau-Brunswick doit agir, mais à quelle vitesse il saisira cette occasion.

Ce rapport souligne l'importance des entreprises sociales dans le tissu social, culturel et économique du Nouveau-Brunswick. Il présente les résultats de recherches, des recommandations et des outils de mesure d'impact afin de mieux comprendre les répercussions actuelles et futures du secteur. Le rapport comprend une feuille de route quinquennale visant à intégrer davantage les entreprises sociales dans les cadres de développement économique et social de la province. Enfin, il propose un modèle de gouvernance pour catalyser, favoriser et évaluer la stratégie en matière d'entreprises sociales. En fin de compte, ce rapport vise à assurer que les secteurs caritatifs et à but non lucratif du Nouveau-Brunswick deviennent plus résilients, plus solides financièrement et aptes à saisir les occasions offertes par les programmes fédéraux en matière d'entrepreneuriat social.

Rapport préparé en partenariat avec le Pond-Deshpande Centre de l'Université du Nouveau-Brunswick et EY Ripples, sous la direction d'Eric Savoie, responsable national des services à la personne.

BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

CONTEXTE

Le secteur communautaire du Nouveau-Brunswick, qui comprend plus de 2 500 organismes de bienfaisance enregistrés et 4 400 organismes sans but lucratif, est un pilier fondamental du tissu social et économique de la province. Souvent appelé tiers secteur, il complète les secteurs public et privé en fournissant des services essentiels, en favorisant l'engagement civique et en relevant des défis sociaux complexes.

En 2019, le secteur se caractérisait par :

- Employait plus de 55 000 personnes, soit 15 % de la main-d'œuvre provinciale.
- A généré 3,7 milliards de dollars en retombées directes sur le PIB, soit 12 % du PIB provincial.
- A mobilisé 979 millions de dollars en valeur économique attribuable au bénévolat.³

Malgré son ampleur et son impact, le secteur demeure confronté à plusieurs défis persistants : instabilité financière, dépendance aux subventions court terme, et capacité limitée d'innovation et de croissance. Ces contraintes limitent sa capacité à répondre aux besoins croissants et évolutifs des communautés.

L'OPPORTUNITÉ : PASSER À L'ENTREPRISE SOCIALE

Les entreprises sociales, définies comme des activités ou des sociétés génératrices de revenus gérées par des organismes à but non lucratif, offrent un moyen efficace d'assurer la résilience financière et l'impact de la mission. Au Nouveau-Brunswick, ce modèle gagne du terrain en tant que réponse stratégique aux défis structurels et systémiques auxquels fait face le secteur communautaire, notamment l'instabilité du financement, les lacunes en matière de services et la capacité limitée d'innovation.⁴

Entreprise sociale Nouveau-Brunswick (ES-NB), coordonné par le Pond-Deshpande Centre (PDC) et financée par la Société pour l'inclusion économique et sociale (SIES), renforce activement la capacité des organisations à but non lucratif à lancer et à développer des entreprises sociales. Ce travail s'inscrit dans le pilier 1 - Sécurité du revenu du plan Ensemble pour vaincre la pauvreté 3 (2020-2025) de l'SIES, qui vise à accroître la durabilité et à réduire la pauvreté grâce à des approches entrepreneuriales. Dans le cadre de ce travail, le PDC a publié en 2024 une lettre ouverte appelant à la mise en place d'une stratégie d'entreprise sociale au Nouveau-Brunswick, laquelle a recueilli à ce jour plus de 150 appuis.

BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

La mobilisation des entreprises sociales offre une occasion unique de :

- Générer des revenus non affectés à réinvestir dans des programmes communautaires.
- Créer des parcours d'emploi inclusifs pour les personnes et communautés méritant l'équité.
- Offrir des services alignés sur la mission, répondant aux besoins locaux.
- Favoriser l'innovation et le changement des systèmes en repensant la manière dont les organisations à but non lucratif génèrent et déplacent leurs ressources.

Grâce à un soutien ciblé, le secteur communautaire du Nouveau-Brunswick peut libérer un nouveau potentiel économique, réduire la pauvreté intergénérationnelle et bâtir une province plus inclusive et plus résiliente.

PORTEE ET OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE ET DU RAPPORT

Le présent rapport s'appuie sur les résultats des enquêtes sur les entreprises sociales menées en 2021 et 2024 par le Centre Pond-Deshpande, et s'aligne sur les objectifs du plan Ensemble pour vaincre la pauvreté 4 – Plan d'inclusion économique et sociale du Nouveau-Brunswick 2025-2030. Ensemble pour vaincre la pauvreté 4 souligne la nécessité de trouver des solutions collaboratives et communautaires qui réduisent la pauvreté, favorisent l'équité et renforcent la résilience à l'échelle de la province. Il invite le gouvernement, les entreprises et les communautés à collaborer pour créer des occasions économiques inclusives et des mécanismes de soutien social durables.

- Évaluer le niveau actuel de sensibilisation, de compréhension et de préparation des organismes communautaires à l'adoption de modèles d'entrepreneuriat social.
- Identifier les obstacles et les occasions associés à la transition des structures traditionnelles à but non lucratif vers des activités plus durables et génératrices de revenus.



BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

- Explorer comment l'entrepreneuriat social peut contribuer à l'emploi inclusif, à l'innovation dans la prestation de services et à la création de richesse communautaire.
- D'éclairer l'élaboration de politiques publiques, de stratégies de financement et de programmes de renforcement des capacités appuyant cette transition.

Les conclusions, les recommandations et les outils de mesure de l'impact présentés dans ce rapport visent à orienter l'action collective intersectorielle. Ils proposent une feuille de route décrivant comment le gouvernement, les entreprises et les partenaires communautaires peuvent co-créer un écosystème d'entrepreneuriat sociale dynamique, capable de répondre davantage aux besoins des Néo-Brunswickois, en particulier les personnes confrontées à la pauvreté, à l'exclusion et à des obstacles systémiques.

Conclusions et observations tirées de l'enquête

CONCLUSIONS ET OBSERVATIONS TIRÉES DE L'ENQUÊTE

Les conclusions de l'enquête révèlent plusieurs tendances et perspectives importantes, qui mettent en lumière la situation actuelle et le potentiel futur des entreprises sociales au Nouveau-Brunswick. Les principales conclusions, tirées des réponses de plus de 70 entreprises sociales lors de chaque enquête, sont les suivantes :

- Le nombre d'organismes répondants exploitant des entreprises sociales a augmenté entre 2021 et 2024.
- Les répondants se situaient à différents stades de développement de leur entreprise sociale, allant de la phase de conception à celle d'opérations pleinement établies. On observe une hausse notable du nombre d'organismes à l'étape de conception en 2024, comparativement à 2021.
- La création d'emplois au sein de ces entreprises variait de un à quinze postes, avec une hausse marquée en 2024 par rapport à 2021.
- L'intérêt pour l'expansion des entreprises sociales est demeuré stable entre 2021 et 2024.
- Un nombre accru d'organismes recherchaient des capitaux de croissance en 2024, par rapport à 2021.
- L'intérêt pour le financement par capitaux propres a également augmenté en 2024, comparativement à 2021.
- Les besoins de soutien identifiés portaient sur le développement des entreprises existantes, le lancement de nouvelles initiatives et l'accès à de nouveaux marchés, avec une hausse du nombre d'organismes cherchant à lancer de nouvelles entreprises sociales en 2024.

BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

- Un nombre accru d'organismes ont mesuré les impacts non financiers en 2024, comparativement à 2021.
- Le niveau de préparation aux activités d'entrepreneuriat social s'est amélioré, un plus grand nombre d'organismes se déclarant prêts en 2024.
- L'engagement envers les activités d'entrepreneuriat social a progressé, un plus grand nombre de répondants y participant activement en 2024.
- L'intérêt des conseils d'administration pour le développement d'entreprises sociales a considérablement augmenté entre 2021 et 2024.
- En 2024, les conseils d'administration se montraient plus enclins à allouer des ressources humaines aux activités d'entrepreneuriat social qu'en 2021.
- L'intérêt pour le financement destiné à soutenir les activités d'entrepreneuriat social est demeuré resté élevé et constant entre 2021 et 2024.

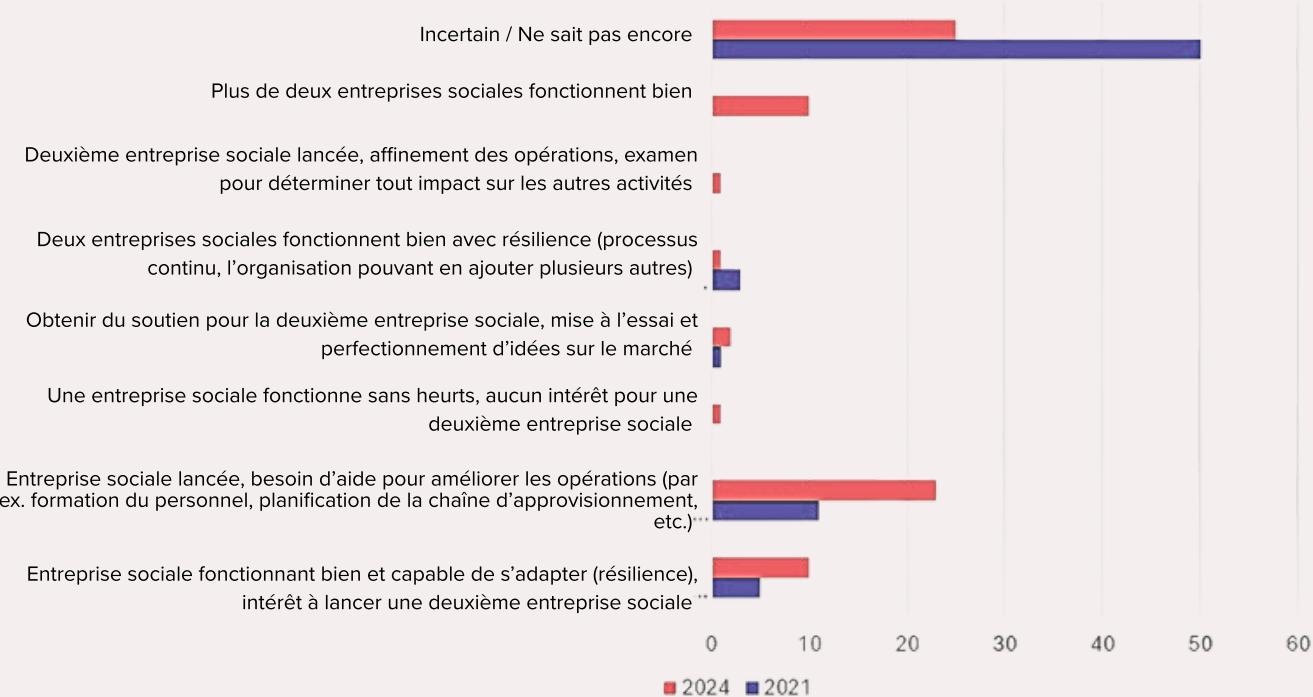
Ces résultats soulignent la dynamique croissante et la volonté du secteur communautaire du Nouveau-Brunswick d'adopter des modèles d'entrepreneuriat social. L'intérêt et l'engagement accrus observés à travers divers indicateurs laissent entrevoir un avenir prometteur pour les entreprises sociales, moteurs d'une croissance économique inclusive et de l'innovation sociale au Nouveau-Brunswick.



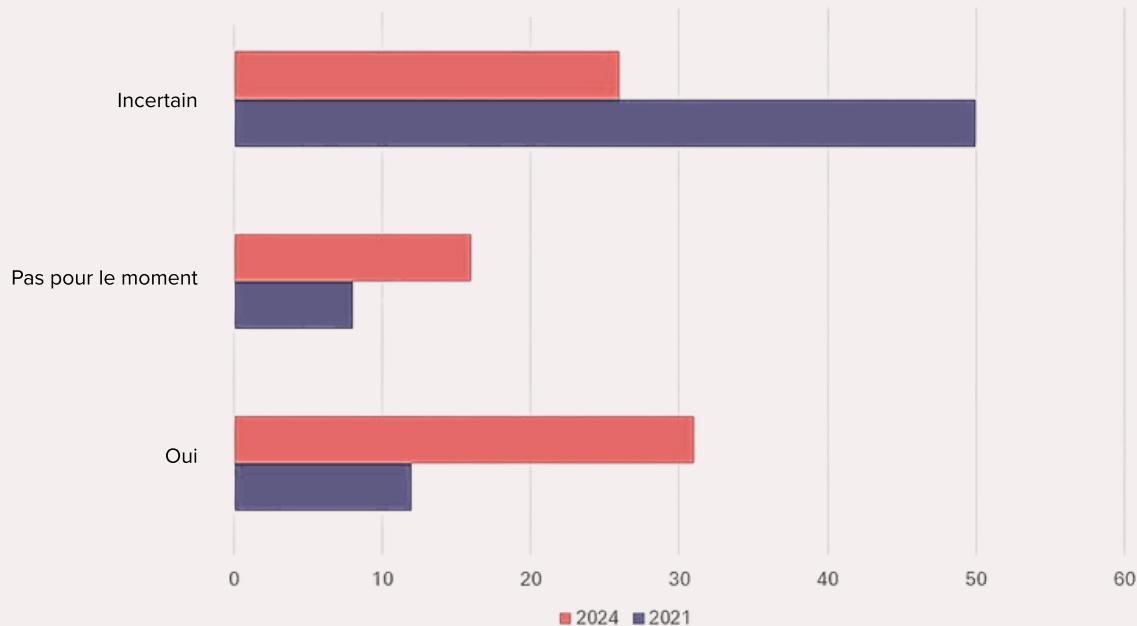
BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

FAITS SAILLANTS DU QUESTIONNAIRE

- **Figure 1:** Étape de vos activités d'entreprise sociale (Q7)



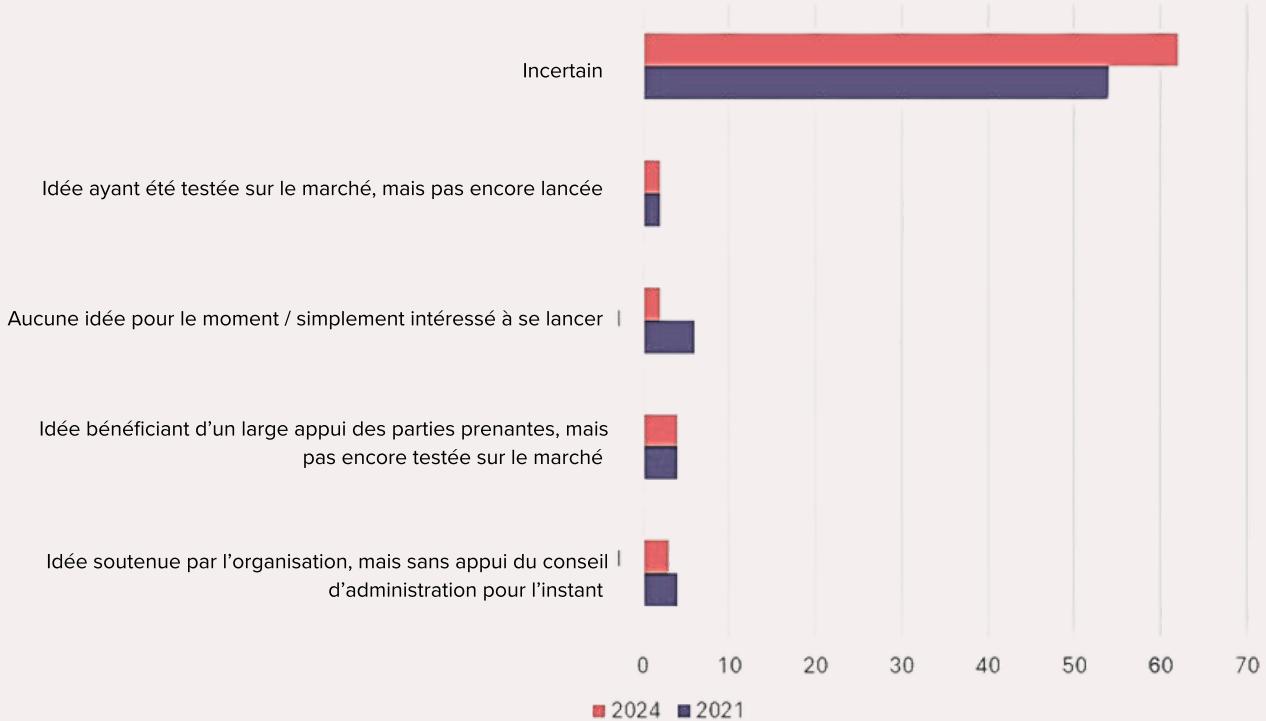
- **Figure 2:** Entreprise sociale à la recherche de capital de croissance (Q11)



BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

FAITS SAILLANTS DU QUESTIONNAIRE

- **Figure 3:** Degré de préparation de l'entreprise sociale (Q17)



BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

PRINCIPES DIRECTEURS RECOMMANDÉS ET FEUILLE DE ROUTE POUR LA TRANSITION

Alors que le Nouveau-Brunswick se tourne vers l'avenir, la transition du secteur communautaire vers un écosystème d'entrepreneuriat social plus durable et inclusif représente une étape audacieuse et nécessaire pour assurer la résilience et la pérennité du secteur. Cette transformation ne se limite pas seulement la viabilité financière : elle vise à repenser à repenser la façon dont les communautés, les gouvernements et les entreprises collaborent afin de bâtir une inclusion sociale et économique durable pour tous les Néo-Brunswickois.

Le lancement du Fonds de finance sociale (FFS) marque un changement majeur dans la manière dont le Canada soutient son secteur à vocation sociale, en passant d'un modèle axé sur les subventions à court terme à un modèle fondé sur la croissance et la durabilité à long terme. **Cette évolution a commencé avec le Programme de préparation à l'investissement (PPI) – un investissement de 50 millions de dollars entre 2019 et 2021,** qui a fourni des subventions non remboursables pour aider les organismes de bienfaisance, les organismes sans but lucratif et les entreprises sociales à renforcer leurs capacités internes afin d'accéder au financement social. Grâce au PPI, les organismes ont pu élaborer des plans d'affaires, réaliser des études de marché et renforcer leur gouvernance ainsi que leurs outils de mesure d'impact – des étapes essentielles pour se préparer à recevoir des investissements. Le Fonds de finance sociale s'appuie sur ces bases en offrant des capitaux remboursables, permettant ainsi aux organismes d'accroître leur impact grâce à des modèles durables générateurs de revenus. Cette transition reflète une reconnaissance accrue du fait que l'innovation sociale exige non seulement du financement, mais aussi des outils et des infrastructures permettant de se développer et de prospérer dans un environnement concurrentiel axé sur les résultats.

Cette section présente une feuille de route quinquennale (2025-2030) qui s'appuie sur les conclusions du présent rapport et s'aligne sur les objectifs de la stratégie Ensemble pour vaincre la pauvreté 4. Elle propose une approche progressive pour renforcer les capacités, développer l'innovation et intégrer l'entreprise sociale dans les cadres de développement économique et social de la province.

BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

PRINCIPES DIRECTEURS

Afin de garantir l'efficacité, l'inclusivité et la durabilité de cette transition, toutes les mesures doivent être guidées par les principes suivants :

- Équité et inclusion : donner la priorité à la voix et au leadership des personnes et communautés méritant l'équité (les jeunes 2SLGBTQIA+, les personnes racialisées, les communautés autochtones, les nouveaux arrivants, les personnes handicapées, les francophones et les populations rurales) dans toutes les étapes de planification et de mise en œuvre.
- Collaboration sectorielle : favoriser des partenariats solides entre le gouvernement, les entreprises et les organismes communautaires, en reconnaissant qu'aucun secteur ne peut à lui seul résoudre des défis complexes.
- Innovation communautaire : soutenir les solutions locales conçues et dirigées localement, reflétant les forces, les besoins et les aspirations propres à chaque communauté.
- Investissement axé sur les résultats : passer du financement d'activités à l'investissement dans des résultats mesurables qui améliorent les conditions de vie et réduisent la pauvreté.
- Transparence et apprentissage : mettre en place des systèmes communs de mesure et de rétroaction favorisant la responsabilisation, l'amélioration continue et le partage des connaissances.
- Durabilité environnementale : veiller à ce que le développement de l'entrepreneuriat social contribue à la résilience climatique et à la gestion responsable de l'environnement.

FEUILLE DE ROUTE POUR LA TRANSITION (2025-2030)

Cette feuille de route ne constitue pas un plan rigide, mais plutôt une plateforme d'action collective. Elle invite tous les secteurs à harmoniser leurs efforts, à partager leurs ressources et à co-créer un avenir où l'entrepreneuriat social constitue la pierre angulaire d'un Nouveau-Brunswick résilient et inclusif.

BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

ANNÉE 1 : MISE EN PLACE DES FONDATIONS (2025-2026)

Objectif : Établir une vision commune, une gouvernance et des projets pilotes préliminaires.

Gouvernement :

- Lancer un groupe de travail sur la transition vers l'entrepreneuriat social au sein du comité consultatif à but non lucratif nouvellement créé, avec des représentants de l'SIEC, des commissions de services régionaux (CSR), des municipalités, des communautés autochtones et des leaders du secteur.
- Financer un programme provincial de renforcement des capacités (500 000 \$) destiné aux organisations à but non lucratif afin d'explorer et de tester des modèles d'entreprise sociale.
- Commencer à intégrer des critères de valeur sociale ajoutée dans les politiques d'approvisionnement public.

Entreprises :

- Mettre en place un réseau de champions des entreprises sociales (par exemple, par l'intermédiaire du BCAP) afin d'encadrer et d'investir dans les entreprises en phase de démarrage.
- Offrir des services bénévoles (juridiques, marketing, financiers) aux entreprises sociales.

Communauté :

- Identifier et soutenir les pionniers qui expérimentent des modèles d'entrepreneuriat communautaire inclusif dans tout le Nouveau-Brunswick.
- Faire connaître les projets pilotes couronnés de succès afin de mieux faire comprendre au public et à l'ensemble du secteur les différents types de capital (financier, social, humain et culturel) qui peuvent être mobilisés pour soutenir les entreprises sociales.
- Co-concevoir des solutions avec les groupes méritant l'équité, notamment les jeunes 2SLGBTQIA+, les personnes racialisées, les nouveaux arrivants et les communautés autochtones, afin de garantir que les entreprises sociales émergentes reflètent les expériences vécues et les priorités de la communauté.

De plus, le Centre Pond-Deshpande organisera la troisième conférence annuelle sur l'entreprise sociale et l'économie sociale, prévue à Moncton en juin 2026. [Inscrivez-vous au bulletin d'information, disponible en anglais, pour recevoir toutes les informations sur cet événement.](#)

BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

ANNÉES 2 ET 3 : RECHERCHE ET INNOVATION À GRANDE ÉCHELLE (2026-2028)

Objectif : Constituer des preuves et mettre en place des infrastructures pour permettre une croissance durable.

Gouvernement :

- Commander une étude indépendante à un organisme tiers spécialisé en développement économique (en partenariat avec ONB, la FINB et les parties prenantes communautaires) afin d'évaluer les lacunes en matière de financement et de soutien aux entreprises sociales – probablement entre 25 000 \$ et 50 000 \$.
- Étendre la budgétisation et les achats axés sur les résultats à tous les ministères.
- Soutenir les laboratoires d'innovation locaux et régionaux par l'intermédiaire des CSR et des établissements d'enseignement postsecondaire, tels que l'incubateur communautaire basé à Moncton.

Entreprises :

- Mettre en place des partenariats pilotes pour l'emploi inclusif avec des entreprises sociales.
- Investir dans des obligations communautaires ou des fonds d'impact ciblant le logement, la sécurité alimentaire et les emplois verts.

Communauté :

- Développer les projets pilotes fructueux et créer des réseaux régionaux d'entrepreneuriat social grâce au soutien des CSR.
- Développer des plateformes de services partagés (par exemple, soutien administratif, outils numériques).



BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

ANNÉE 3 : MISE EN OEUVRE ET ÉTUDES DE CAS (2027-2028)

Objectif : Appliquer les conclusions de la recherche pour susciter des changements concrets.

Gouvernement :

- Utiliser les conclusions de l'étude pour concevoir des mesures de financement et des politiques de soutien ciblées.
- Tester des outils de financement innovants en fonction des lacunes identifiées.

Entreprises et communauté :

- Réaliser des études de cas en milieu urbain et rural afin de déterminer comment le financement, les politiques et les mesures de soutien peuvent accélérer la croissance des entreprises sociales.
- Tirer des leçons de l'expérience acquise afin d'éclairer l'élaboration de stratégies provinciales plus larges.

Pourquoi est-ce important ?

- Le Nouveau-Brunswick compte plus de 30 000 organismes sans but lucratif enregistrés, dont plusieurs sont confrontés à une baisse des dons et à une demande croissante. Les entreprises sociales offrent une voie vers la résilience financière.
- L'emploi dans le secteur à but non lucratif représente 8,5 % du PIB du Nouveau-Brunswick, ce qui est comparable à l'industrie de la construction, mais les entreprises sociales restent sous-exploitées en tant que moteurs économiques.
- Les communautés rurales du Nouveau-Brunswick vieillissent rapidement (près de 23 % de la population de la province a plus de 65 ans)⁵, ce qui rend indispensables de nouveaux moteurs économiques locaux et des solutions communautaires pour assurer la viabilité à long terme.
- Pour le gouvernement, le renforcement de l'écosystème de l'entrepreneuriat social contribue à réduire la pression à long terme sur les services publics, crée de nouvelles sources de recettes fiscales grâce à des emplois durables et garantit que les communautés elles-mêmes sont à l'origine des solutions aux défis sociaux, faisant passer le rôle du gouvernement de simple bailleur de fonds à celui de partenaire stratégique dans le renforcement de la résilience.
- En axant ses efforts sur le renforcement des capacités provinciales, la recherche fondée sur des données probantes et les études de cas appliquées, le Nouveau-Brunswick sera en mesure d'assurer la croissance d'un écosystème d'entrepreneuriat social durable et inclusif.

BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

GOUVERNANCE, CATALYSEURS ET MESURE DES PROGRÈS ET DE L'IMPACT

Pour que le secteur communautaire du Nouveau-Brunswick puisse établir un écosystème d'entrepreneuriat social durable et inclusif, il est essentiel d'adopter une approche coordonnée et rigoureuse. Cette section décrit la structure de gouvernance, les conditions favorables et les stratégies de mesure nécessaires pour générer et maintenir un impact durable au cours des cinq prochaines années.

GOUVERNANCE : LE RÔLE DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA TRANSITION VERS L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Dans le cadre du **pilier 16 du plan Ensemble pour vaincre la pauvreté 4**, un comité consultatif a été créé afin de renforcer le secteur à but non lucratif du Nouveau-Brunswick.⁶ Un groupe de travail dédié à l'entrepreneuriat social devrait y être intégré. Ce groupe de travail aurait pour mission :

- D'assurer la supervision stratégique et l'harmonisation des politiques afin d'orienter la transition de la province vers un écosystème d'entrepreneuriat social durable.
- Faciliter la collaboration intersectorielle et la mobilisation des ressources, tout en assurant la coordination des efforts entre les régions et les communautés.
- Suivre les progrès et assurer la reddition de comptes au moyen d'indicateurs clairs et de rapports transparents.
- Promouvoir l'innovation inclusive et communautaire, en mettant l'accent sur les groupes méritant l'équité et les modèles d'entrepreneuriat social.
- Présenter les premiers utilisateurs et les projets pilotes réussis afin de mieux faire comprendre les modèles d'entreprises sociales et les différents types de capitaux qu'ils exploitent.

Afin de garantir la pertinence et la réactivité au niveau local, le groupe de travail devrait être soutenu par des **groupes de travail régionaux et des centres d'apprentissage**, qui peuvent servir de plateformes pour la co-conception, l'apprentissage entre pairs et le renforcement des capacités.



BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

FACTEURS TRANSVERSAUX DE RÉUSSITE

Pour favoriser un écosystème d'entrepreneuriat social résilient et inclusif, plusieurs facteurs doivent être intégrés à tous les niveaux de mise en œuvre :

- **Cadre de mesure commun** : harmoniser les indicateurs entre les secteurs afin de suivre les progrès et les résultats de manière cohérente.
- **Infrastructure numérique** : investir dans des plateformes de collaboration, de partage de données et de diffusion afin d'améliorer la transparence et l'apprentissage.
- **Développement du leadership** : former une nouvelle génération de leaders de l'entrepreneuriat social par le biais d'institutions telles que l'UNB, la STU, l'Université de Moncton et le NBCC/CCNB.
- **Co-conception des politiques** : veiller à ce que les personnes ayant une expérience vécue soient impliquées de manière significative dans l'élaboration des politiques, des programmes et des cadres d'évaluation.

SUIVI, ÉVALUATION ET MESURE DE L'IMPACT

Le groupe de travail devrait adopter une approche solide, transparente et collaborative en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA), conformément aux objectifs du plan Ensemble pour vaincre la pauvreté 4. Il créerait et diffuserait :

Cadre de mesure commun :

- S'aligner sur les piliers du plan Ensemble pour vaincre la pauvreté 4 (par exemple, sécurité des revenus, emploi inclusif, stabilité du logement).
- S'attaquer aux obstacles systémiques à l'inclusion et à la participation économique.
- Inclure à la fois des mesures quantitatives (par exemple, nombre d'entreprises sociales, emplois créés) et des informations qualitatives (par exemple, récits d'expériences vécues, confiance de la communauté).

Modèle d'évaluation à plusieurs niveaux :

Suivre les progrès à plusieurs niveaux :

- Résultats : activités et portée (par exemple, entreprises créées, personnes formées).
- Effets : changements à court et moyen termes (par exemple, augmentation de l'emploi, réduction de la dépendance aux subventions).
- Impact : changement systémique à long terme (par exemple, réduction de la pauvreté intergénérationnelle, amélioration du bien-être).

BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

Modèle de retour social sur investissement (SROI) pour :

- Quantifier la valeur sociale et économique créée.
- Comparer la valeur générée à l'investissement initial.
- Éclairer les décisions de financement et l'élaboration des politiques.

Pôles régionaux d'apprentissage et d'évaluation :

Établir des partenariats avec des institutions telles que le McKenna Institute et le Pond-Deshpande Centre de l'UNB afin de :

- Collecter et analyser des données.
- Faciliter l'apprentissage entre pairs et le partage d'expériences.
- Soutenir l'amélioration continue et l'innovation.

Rapport annuel sur l'impact de l'entrepreneuriat social :

Dirigé par le groupe de travail, ce rapport devrait :

- Suivre les progrès par rapport aux étapes clés de la feuille de route.
- Mettre en avant les réussites et les enseignements tirés.
- Inclure des tableaux de bord communautaires et des récits d'expériences vécues.
- Informer les politiques publiques, le financement et l'engagement du secteur privé.

Boucles de rétroaction et apprentissage adaptatif :

- Utiliser des tableaux de bord de données en temps réel pour suivre les progrès et éclairer les décisions.
- Organiser des tables rondes intersectorielles trimestrielles pour examiner les conclusions et adapter les stratégies.
- Garantir la reddition de comptes communautaire grâce à une évaluation participative et à des rapports publics.



BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

CONCLUSION

Le Nouveau-Brunswick se trouve à un tournant décisif dans la manière dont il soutient son secteur communautaire et relève les défis sociaux et économiques de longue date. Bien que la province ait une forte tradition d'engagement civique par le biais d'organismes caritatifs et à but non lucratif, ces organismes sont de plus en plus limités par un financement instable et une capacité d'innovation restreinte. Parallèlement, des initiatives nationales telles que le Fonds de finance sociale (FFS) redéfinissent la manière dont les organismes à vocation sociale au Canada accèdent au capital et amplifient leur impact.

L'entrepreneuriat social offre une solution pratique et tournée vers l'avenir. En combinant des approches entrepreneuriales et des missions axées sur la communauté, les entreprises sociales génèrent des revenus tout en luttant contre la pauvreté, l'exclusion et les obstacles systémiques. Partout au Canada, ce modèle s'avère efficace pour créer des emplois inclusifs, stabiliser les organismes et mobiliser de nouvelles formes d'investissement. Au Nouveau-Brunswick, les premiers exemples montrent le potentiel d'un impact significatif, mais la province accuse un certain retard par rapport à d'autres régions quant à la mise en place des structures nécessaires pour tirer pleinement parti de cette occasion.

Ce rapport présente l'entrepreneuriat social non seulement comme une réponse aux défis sectoriels immédiats, mais aussi comme une voie vers un changement systémique durable. Il met en évidence la dynamique au sein du secteur communautaire, évalue la capacité des organismes à opérer cette transition et souligne l'importance d'aligner les politiques publiques, le financement et le renforcement des capacités afin d'accélérer les progrès.

Les conclusions mènent à une constatation claire : sans une action coordonnée, le Nouveau-Brunswick risque de passer à côté d'un moment déterminant pour transformer la manière dont s'accomplissent l'inclusion sociale et économique.

Le moment d'agir, c'est maintenant. En consolidant un écosystème plus fort pour l'entrepreneuriat social, la province veillera à ce que les organismes communautaires ne se contentent pas de survivre, mais prospèrent — en renforçant la résilience, en favorisant l'équité et en contribuant à une économie provinciale plus inclusive et durable.



BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

RÉFÉRENCES

- 1 Gray, Taylor (2021) “Economic Contribution of the Community Sector in New Brunswick: A Summary Report.” Taitit Elements. <https://www.abilitynb.ca/wp-content/uploads/2021/06/Tacit-Elements-Inc-AbilityNB-Non-profit-impact-summary-report-FINAL.pdf> (version française non répérée)
- 2 Gray, “Economic Contribution” pg. 9. 14 (version française non répérée)
- 3 Gray (2021) “Economic Opportunities,” pg. 5 (version française non répérée)
- 4 See., World Economic Forum, (2024) “The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023. Insight Report.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf (version française non répérée)
- 5 Statistics Canada. 2024. Estimations de la population du Canada : âge et genre, 1^{er} juillet 2024. Le Quotidien, 25 septembre 2024.
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240925/dq240925a-fra.htm>
- 6 Province du Nouveau-Brunswick (2025) “Ensemble pour vaincre la pauvreté 4 Le plan d'inclusion économique et sociale du Nouveau-Brunswick”
<https://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/esic/pdf/ensemble-pour-vaincre-la-pauvrete-4-2025-2030.pdf>

BÂTIR UN ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF AU NOUVEAU-BRUNSWICK

À PROPOS DE AUTEURS DU RAPPORT

Vanessa Paesani est la directrice générale du Pond-Deshpande Centre (PDC) de l'Université du Nouveau-Brunswick, où elle dirige des initiatives favorisant l'innovation sociale et la transformation des systèmes. Forte de plus de 15 ans d'expérience dans le secteur de l'impact social, elle se consacre au développement inclusif de la main-d'œuvre, à l'innovation civique et à la création de systèmes économiques équitables. Coach exécutive certifiée, titulaire d'une maîtrise en coaching exécutif et organisationnel de la Royal Roads University, elle s'intéresse à la façon dont la présence et la conscience peuvent catalyser une transformation systémique. Vanessa siège également au conseil d'administration de Venture for Canada et a contribué à la transition du Fundy Trail Parkway vers une entreprise sociale gérée par la province du Nouveau-Brunswick.



Éric Savoie est chef national des services humains chez EY Canada, où il collabore avec les gouvernements et les organismes du secteur public pour concevoir et mettre en œuvre des solutions novatrices et axées sur la communauté, visant à améliorer les résultats pour les citoyens. Fort de plus de 17 ans d'expérience internationale en transformation organisationnelle et en réforme gouvernementale, Éric possède une expertise approfondie en stratégie fondée sur les données probantes, en conception de politiques publiques et en transformation des systèmes. Il est consultant en gestion certifié et détient un MBA ainsi qu'un Baccalauréat en administration des affaires (B.A.A.) de l'Université du Nouveau-Brunswick. Éric a coécrit le présent rapport dans le cadre de son engagement continu à bâtir une société plus équitable, juste et durable grâce à l'innovation sociale.

