



# Préserver son Intégrité

## Principes directeurs pour les organismes sans but lucratif engagés dans des activités commerciales

Dans leur quête permanente de sources de financement viables, les organisations sans but lucratif et les organisations de société civile (OSC) font parfois appel au principe d'entreprise sociale, à savoir, un principe d'autofinancement basé sur une approche commerciale ou entrepreneuriale, tel que la vente de produits ou services, des investissements dans le secteur privé ou d'autres activités commerciales. Pour bon nombre d'OSC le secteur privé reste cependant un territoire inconnu. En prenant la décision d'entrer dans le domaine lucratif du secteur privé, nous avons non seulement la responsabilité de gérer le risque placé sur nos précieux biens financiers, mais également de préserver et protéger un autre bien peut-être encore plus précieux: notre réputation.

D'où l'importance de chercher à comprendre les multiples dimensions éthiques qui rentrent en jeu alors que nous prenons part à des activités commerciales. En tant qu'organisations motivées par une mission et des valeurs sociales, nous devons être particulièrement attentifs à gérer nos activités commerciales de manière transparente, équitable et juste, en conservant toujours notre mission et nos valeurs sociales à l'avant plan. Nous devons maintenir la confiance que nous donnons aussi bien nos bénéficiaires que le grand public, non seulement pour protéger notre propre réputation mais également l'image que projette le secteur civil dans son ensemble. Maintenir cette confiance est de la plus grande importance et doit être un principe directeur de nos décisions et actions relatives à nos activités commerciales.

**Préserver son intégrité: principes directeurs pour les organismes sans but lucratif engagés dans des activités commerciales** offre une série de principes et standards dont le but est d'aider les cadres dirigeants des OSC à reconnaître et mieux se préparer à affronter les questions éthiques liées aux activités commerciales, de sorte que leurs standards et professionnalisme soient reflétés à chaque étape du processus de planification et de mise en œuvre des activités commerciales. Ces principes ont été développés pour répondre aux besoins particuliers des OSC dans leurs activités d'autofinancement

et d'investissement dans des activités commerciales (entreprises sociales). De nombreux codes de déontologie, principes et standards éthiques sont disponibles, aussi bien pour le secteur privé que publique. Ces standards, ainsi que les principes directeurs présentés dans ce document, ne sont cependant réellement valables et utiles que dans la mesure où ils sont acceptés et mis en œuvre par les organisations auxquelles ils s'adressent.

## Mission & Valeurs

### Préserver sa Mission & ses Valeurs

- Les OSC se doivent de **placer leur mission au dessus de toute autre considération**. Dans cet esprit, il est impératif que le profit résultant d'activités commerciales soit réinvesti dans ces mêmes activités commerciales ou utilisé pour financer des activités qui s'alignent avec la mission de l'organisation. Il est absolument inconcevable qu'une partie du profit soit distribué au conseil de direction ou au personnel de l'organisation.
- Les OSC se doivent d'assumer les **responsabilités sociales et environnementales** de leurs activités commerciales. Dans cet esprit, il est donc hors de question de commercialiser des produits ou services qui pourraient avoir un effet négatif sur la population ou son environnement, ou même de s'engager avec un partenaire qui fournirait de tels produits ou services.
- Les OSC se doivent de gérer leurs activités commerciales dans le souci d'un **équilibre entre leurs objectifs sociaux et leurs objectifs financiers**. Bien qu'il soit concevable que des considérations financières prennent le dessus lors de certaines décisions à court terme, il est essentiel que les décisions stratégiques à long terme supportent les objectifs sociaux et la mission de l'organisation.
- Les OSC se doivent de **ne pas détourner leurs ressources** (financières ou autres) vers des activités commerciales au détriment des activités traditionnelles liées à leur mission.
- Les OSC se doivent de **ne pas exploiter leurs bénéficiaires** dans le but de générer des revenus. Qu'il s'agisse de matières liées aux conditions de travail, à la publicité ou aux relations publiques, les bénéficiaires se doivent d'être respectés dans leur dignité et individualité.
- Les OSC se doivent d'**appliquer des standards de la plus haute qualité** à leurs activités commerciales, reconnaissant que la qualité de ces activités reflète de manière positive sur l'ensemble des activités de l'organisation.

<sup>1</sup> Le terme "organisation de société civile" (OSC) se réfère à la grande variété d'organisations sans but lucratif et non gouvernementales, ainsi qu'aux associations et groupes communautaires qui ne font partie ni des institutions gouvernementales ni du secteur privé. Ces organisations se retrouvent sous diverses appellations telles que "organisations sans but lucratif", "organisations non gouvernementales (ONG)", "organisations caritatives", "organisations bénévoles", etc.

## Transparence

Préserver la Transparence

- Les OSC qui s'engagent dans des activités commerciales se doivent de conserver des **documents comptables clairs** et précis et de publier des **rapports financiers complets de manière régulière et dans des délais raisonnables**, aussi bien pour permettre un contrôle interne qu'externe. Les rémunérations des cadres de direction se doivent aussi d'être rendu publique. Les rémunérations des cadres de direction doivent aussi être rendues publique.
- Les OSC se doivent de **documenter leurs activités commerciales et de les rendre publique**, de tel sorte que soient communiqués clairement la nature exacte des activités commerciales, leurs aspects stratégiques vis-à-vis de l'organisation dans son ensemble ainsi que la manière dont les profits issus de ces activités sont utilisés.
- Les OSC se doivent de mettre en place un **système comptable qui différencie clairement les activités traditionnelles de l'organisation et ses activités commerciales** afin de maintenir transparence et séparation dans la gestion financière.
- Les OSC se doivent de **respecter les obligations légales et fiscales** associées aux activités commerciales. Quelques soient les circonstances, il est absolument inconcevable qu'une organisation s'engage dans des pratiques de corruption ou autres pratiques illégales.

## Impartialité

Préserver son Impartialité

- Les OSC se doivent de mettre en place des **procédures d'emploi impartiales et inclusives** au sein de leurs activités commerciales, qui adhèrent de manière inéquivoque aux principes de non-discrimination liés à l'âge, au sexe, à la race, à l'origine nationale, à la condition mentale ou physique, à l'orientation sexuelle ainsi qu'à la nature des opinions ou affiliations politiques et religieuses.
- Les OSC se doivent d'**engager les travailleurs et salariés au sein des leurs activités commerciales sur base de leurs compétences professionnelles et la qualité de leur travail**. Le népotisme, de quelque sorte qu'il soit, doit être évité à tout prix.
- Les OSC se doivent de **fournir des salaires raisonnables et des conditions de travail saines et respectueuses** aux travailleurs et salariés employés au sein de leurs activités commerciales.
- Les OSC se doivent de mettre en place des procédures qui garantissent l'**éthique des décisions de vente et d'achat** au sein de leurs activités commerciales. Dans cet esprit, les OSC se doivent d'obtenir une série de devis auprès de différents fournisseurs pour toute décision d'achat ou contractuelle importante. Les conflits d'intérêts liés aux services contractuels doivent être évités à tout prix.
- Les OSC se doivent d'utiliser les avantages fiscaux liés à leur statut d'organisation sans but lucratif uniquement dans le but de compenser les coûts sociaux et financiers qui peuvent être clairement et directement mis en relation avec des activités liés à leur mission. Les OSC doivent à tout prix **s'abstenir de transformer leurs avantages fiscaux en un avantage indirecte et injuste sur leur compétition** dans le secteur privé.

## Responsabilité

Préserver ses Responsabilités

- Les OSC se doivent de **conserver le contrôle légal et éthique** de leurs activités commerciales afin d'être en mesure de préserver leur intégrité et réputation.
- Les OSC se doivent d'**obtenir le support des membres clefs de l'organisation** dès le début des efforts liés à la mise en place de leurs activités commerciales.
- Les OSC se doivent de **donner à leurs mandataires et membres de la direction la possibilité de participer aux décisions** prises au sein des activités commerciales lorsque celles-ci ont un impact important sur les activités directement liées à la mission de l'organisation.
- Les OSC se doivent d'être **ouvertes au partage de leurs expériences commerciales** avec d'autres organisations similaires pour autant que cette ouverture ne mette pas en péril leurs activités commerciales.

*Préserver son Intégrité: Principes directeurs pour les organismes sans but lucratif engagés dans des activités commerciales* a été mis au point par NESST avec la collaboration de *Centre for Nonprofit Management* (Slovénie), *Civil Society Development Foundation* (Hongrie), *Lotos o.p.s.* (République Tchèque), et *Partners for Democratic Change* (Slovaquie) et avec de nombreuses suggestions de la part de collègues en Europe, Amérique Latine et Etats-Unis d'Amérique. *Préserver son Intégrité* est un document en constante évolution, ouvert aux discussions et adaptations par les praticiens. Vos commentaires sont les bienvenus.

*Préserver son Intégrité* est également disponible dans plusieurs langues sur le site Internet de NESST.

L'Initiative pour l'Ethique dans les Entreprises Sociales (en anglais, *Social Enterprise Ethics Initiative*, abrégé SEE INIT) est une initiative permanente de NESST dont le but est de répondre aux questions éthiques auxquelles font face les organismes sans but lucratif lorsqu'ils s'engagent dans des activités commerciales dans le but de renforcer leurs objectifs sociaux ou financiers. Pour de plus amples information, veuillez visiter le site Internet de NESST sous le lien *Furthering the Field*.

Copyright © 2004 NESST

*Tous droits réservés, NESST encourage l'utilisation et l'adaptation des idées développées au sein de Préserver son Intégrité mais demande que les utilisateurs de ce texte fassent mention de NESST de manière appropriée. Aucune partie de cette publication ne peut-être vendue ou reproduite pour la vente sans autorisation préalable de NESST.*

ISBN 1-930363-02-8