



# Guide d'accompagnement

pour des projets de fiducie d'utilité sociale



### À qui s'adresse ce document ?

- Aux accompagnateurs et accompagnatrices des porteurs et porteuses d'un projet de fiducie d'utilité sociale.

### Limite de responsabilité

Les informations contenues dans cette publication sont fournies à titre indicatif seulement et ne visent pas à conseiller le public quant à ses droits et obligations légales. Elles reposent notamment sur des lois et des règlements qui peuvent être différents au moment de la consultation, voire inapplicables ou non conformes à la situation du lecteur ou de la lectrice. Ainsi, rien dans ce document ne peut être interprété comme une opinion professionnelle ou une réponse à une situation particulière. Ces informations ne peuvent remplacer la consultation d'un-e professionnel-le, avocat-e ou autre.

## ● Introduction

# L'accompagnement, un rôle déterminant

## De l'idéation à la mise en œuvre d'une fiducie d'utilité sociale (FUS), le rôle de l'accompagnatrice ou de l'accompagnateur est majeur.

Quand une entreprise d'économie sociale (EÉS) ou des personnes portant un projet de FUS envisagent de s'engager dans cette voie, elles sont généralement dans une phase d'exploration, mais peuvent aussi être dans une étape d'idéation et espérer que la communauté qui sera touchée par la FUS saura la soutenir.

Les personnes accompagnatrices aident les porteurs et porteuses de projet à façonner et à définir les contours de leur projet, à en faire ressortir les éléments clés et les guident pour qu'ils et elles puissent prendre des décisions éclairées. Leur fonction est novatrice et, en conséquence, il n'existe pas encore de cheminement typique pour la remplir. Elles peuvent, par exemple, travailler pour une organisation comme Protec-Terre, Solutions Immobilier Solidaire ou être conseillères en entrepreneuriat collectif au sein d'un pôle d'économie sociale.

Ce document leur est destiné. Il vise à leur indiquer quel rôle elles peuvent jouer tout au long du processus de création d'une FUS et à leur suggérer des lectures qui approfondiront leurs connaissances.

## Bonne lecture !

# Qui fait quoi dans la création d'une FUS ?

## Une mise en situation

**La création d'une FUS est le travail de plusieurs personnes : les porteurs et porteuses de projet, les constituant·es, les fiduciaires initiaux, les membres de la communauté, mais aussi des professionnel·les du droit et vous, les personnes (ou organisations) accompagnatrices.**

Voici un exemple des différents types d'acteurs impliqués dans la création d'une fiducie d'utilité sociale agroécologique (FUSA) et de leurs relations entre eux. Les noms et les caractéristiques des personnes décrites sont fictifs, mais les rôles joués sont bien réels !



## Paule

### La porteuse de projet

Paule souhaite créer une fiducie d'utilité sociale agroécologique ; c'est elle qui a amorcé les démarches.

### Avant la création de la FUS

#### Son rôle

L'objectif des porteurs et porteuses de projet est de déterminer si la fiducie d'utilité sociale est la meilleure structure juridique pour leur projet. Pour y arriver, ils et elles doivent comprendre ce qu'est une FUS et quels sont les rôles et les responsabilités que cela représente.

Les porteurs et porteuses de projet contribuent à structurer les contours du projet (par exemple : la gouvernance, le mode de nomination des fiduciaires, les aspects opérationnels, financiers et stratégiques, etc.).

### Après la création de la FUS

#### Son rôle

Au moment de la création de la FUS et après, les porteurs et porteuses de projet peuvent jouer différents rôles : constituant·e, fiduciaire ou encore personne contributrice, utilisatrice ou touchée.



## Paule

### La constituante

Paule, qui était la porteuse du projet, est également la constituante de la FUSA. Avec l'aide de la communauté (voir en page 6), elle a déterminé la finalité (affectation) de la FUS et y a transféré un de ses biens, soit une terre agricole. Elle a aussi choisi les premières personnes qui seront chargées d'administrer la fiducie (les fiduciaires initiaux), dont Cyrille.

### Avant la création de la FUS

#### Son rôle

Comme les porteurs et porteuses de projet, les constituant·es doivent déterminer si la fiducie d'utilité sociale est le meilleur véhicule juridique pour leur projet. Mais plus spécifiquement, ils et elles créent la fiducie en y transférant un ou plusieurs biens (le patrimoine fiduciaire), en nommant les fiduciaires initiaux et en déterminant la finalité (affectation) de la fiducie.

Les personnes constituantes déterminent également le contenu de l'acte de fiducie, qui consigne les éléments nommés plus haut, et notamment les mécanismes de gouvernance. Pour s'assurer que la FUS répond bien aux besoins et aux aspirations de la communauté, elles peuvent l'impliquer dès la phase d'idéation du projet.

### Après la création de la FUS

#### Son rôle

Après la création de la FUS, les personnes constituantes peuvent jouer un rôle de surveillance de l'administration et des décisions prises par les fiduciaires. Elles peuvent aussi agir comme fiduciaires ou devenir des personnes contributrices, utilisatrices ou touchées par la FUS.



## Cyrille

### Un des fiduciaires initiaux

Cyrille a accepté la proposition de Paule d'être fiduciaire. Avec les quatre autres fiduciaires, il administrera la fiducie de façon à en réaliser la finalité.

### Avant la création de la FUS

#### Son rôle

Les premières personnes fiduciaires, si elles n'étaient pas elles-mêmes des porteuses ou porteurs de projet, peuvent les appuyer et contribuer à façonner et à définir les contours du projet. Elles doivent bien comprendre les devoirs, les pouvoirs et les responsabilités légales qu'implique le rôle de fiduciaire avant d'accepter d'en faire partie.

### Après la création de la FUS

#### Son rôle

Les fiduciaires ont la responsabilité d'administrer les biens de la fiducie et de s'assurer que la finalité de la fiducie (son affectation) est mise en œuvre. Ils et elles agissent dans un intérêt qui n'est pas le leur ; les biens de la fiducie ne leur appartiennent pas.



## Imany, Karim et Hubert

### Des membres engagés de la communauté

(personnes contributrices, utilisatrices ou touchées)

Imany, Karim et Hubert sont des personnes qui seront concernées par le projet de FUSA. Imany y transférera une partie de sa terre, Karim louera une parcelle de terre à la FUSA pour y pratiquer l'agriculture et Hubert sera abonné aux paniers bio produits par Karim. Paule et Cyrille les consultent régulièrement pour avoir leur rétroaction sur différents aspects du projet. Imany, Karim et Hubert ont aussi participé à la mise en place de la campagne de sociofinancement pour la création de la FUSA.

Faisant partie de la communauté de la FUS, ces personnes peuvent être impliquées à différents moments, de l'idéation à la mise en œuvre de la FUS, en passant par sa création.



## François et Julie

### Des professionnel·les du droit innovants

François est un avocat qui agit auprès d'entreprises d'économie sociale œuvrant à la protection du patrimoine collectif. Paule, Cyrille et Martine, l'accompagnatrice (voir en page 7), le consultent régulièrement sur des aspects légaux concernant le transfert de biens à la FUSA. Quant à Julie, c'est elle qui sera chargée de rédiger et de signer la version officielle de l'acte de fiducie. Notaire fiscaliste, elle est une pionnière dans le domaine effervescent des FUSA et a déjà participé à la création de trois FUS.

#### Avant la création de la FUS

##### Leurs rôles

Les membres de la communauté peuvent contribuer à façonner et à définir le projet. Plus ces personnes sont impliquées tôt, plus l'affectation de la FUS a de chance de répondre à leurs besoins, à leurs aspirations et au bien commun.

#### Après la création de la FUS

##### Leurs rôles

Les personnes contributrices transfèrent un ou plusieurs de leurs biens à la fiducie, contribuant ainsi à l'augmentation du patrimoine fiduciaire. Elles peuvent aussi participer au financement de la fiducie.

Les personnes utilisatrices utilisent les biens du patrimoine fiduciaire.

Les personnes touchées sont concernées par les activités de la FUS, à des degrés divers.

#### Avant la création de la FUS

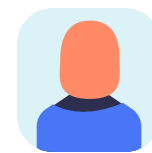
##### Leurs rôles

Les professionnel·les du droit suivent, de près ou de loin, le projet de FUS amorcé par les porteurs et porteuses de projet. Ils et elles sont là pour répondre à leurs questions de natures légale et fiscale et les aider à cheminer à travers diverses options juridiques. C'est le ou la notaire qui valide le contenu de l'acte de fiducie et qui collige les signatures des constituant·es et des fiduciaires initiaux. C'est grâce au notaire que la FUS prend son caractère officiel.

#### Après la création de la FUS

##### Leurs rôles

Les professionnel·les du droit peuvent encore être appelés à intervenir après la création de la FUS, en fonction des besoins des fiduciaires. Par exemple, il se peut que les fiduciaires aient besoin d'avis juridiques ou de faire rédiger un contrat de location ou encore un acte de cession.



## Martine

### L'accompagnatrice allumée

Martine a été engagée par Paule pour l'aider à créer une FUSA. Elle travaille pour Protec-Terre, une organisation dont la mission est d'assurer la préservation du patrimoine agroécologique au bénéfice des communautés locales. Au cours des dernières années, elle a accompagné la création de plusieurs FUSA.

#### Avant la création de la FUS

##### Son rôle

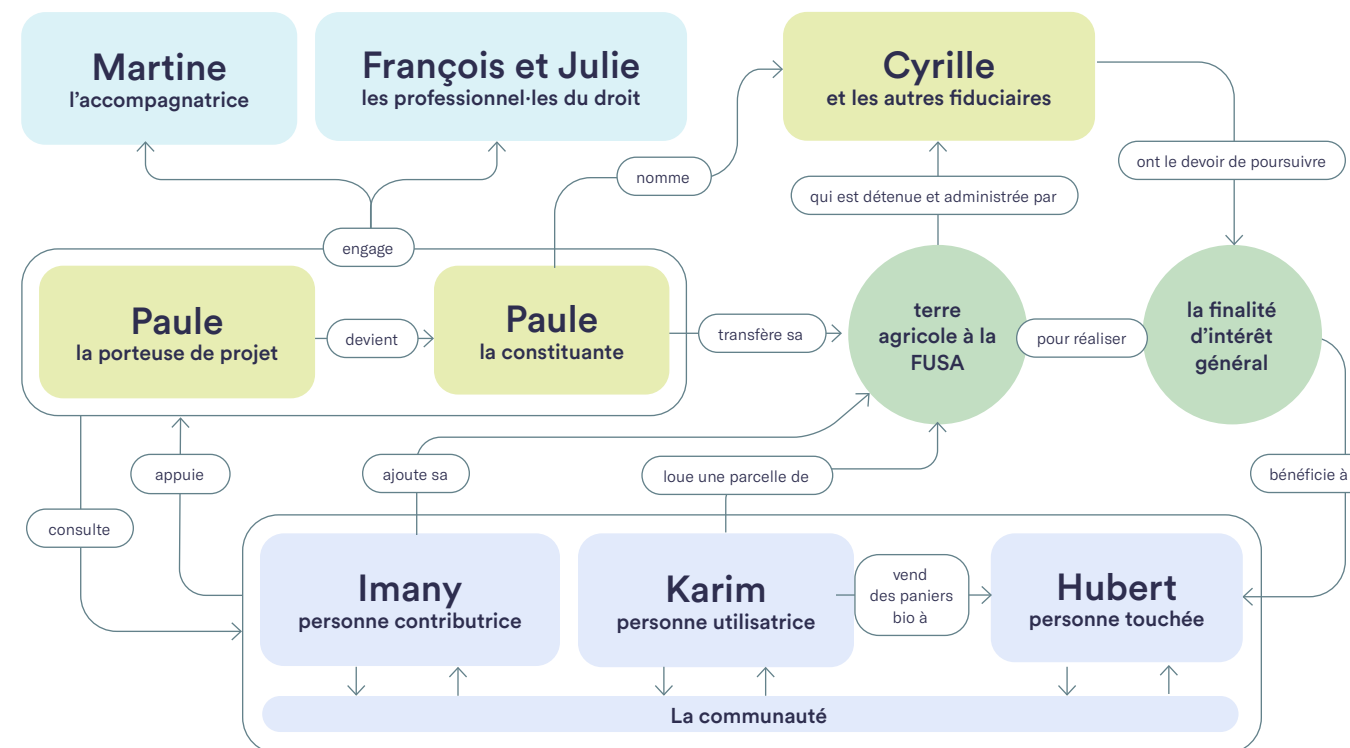
L'objectif principal des personnes accompagnatrices est d'amener leurs client·es (les porteurs et porteuses de projet et les futures personnes constituantes) à réfléchir à tous les éléments essentiels afin d'imaginer une fiducie qui répond à leurs besoins et à leurs objectifs. Elles ont une bonne connaissance des FUS et disposent d'outils pour permettre à leurs client·es de prendre des décisions éclairées.

#### Après la création de la FUS

##### Son rôle

Idéalement, les personnes accompagnatrices continuent de suivre le projet pour une période déterminée et en fonction des besoins des fiduciaires. Il arrive aussi qu'elles aient à soutenir les fiduciaires dans l'organisation de leurs premières réunions officielles, à les mettre en relation avec des partenaires financiers, etc.

### Actions et relations dans la création d'une FUS (mise en situation)

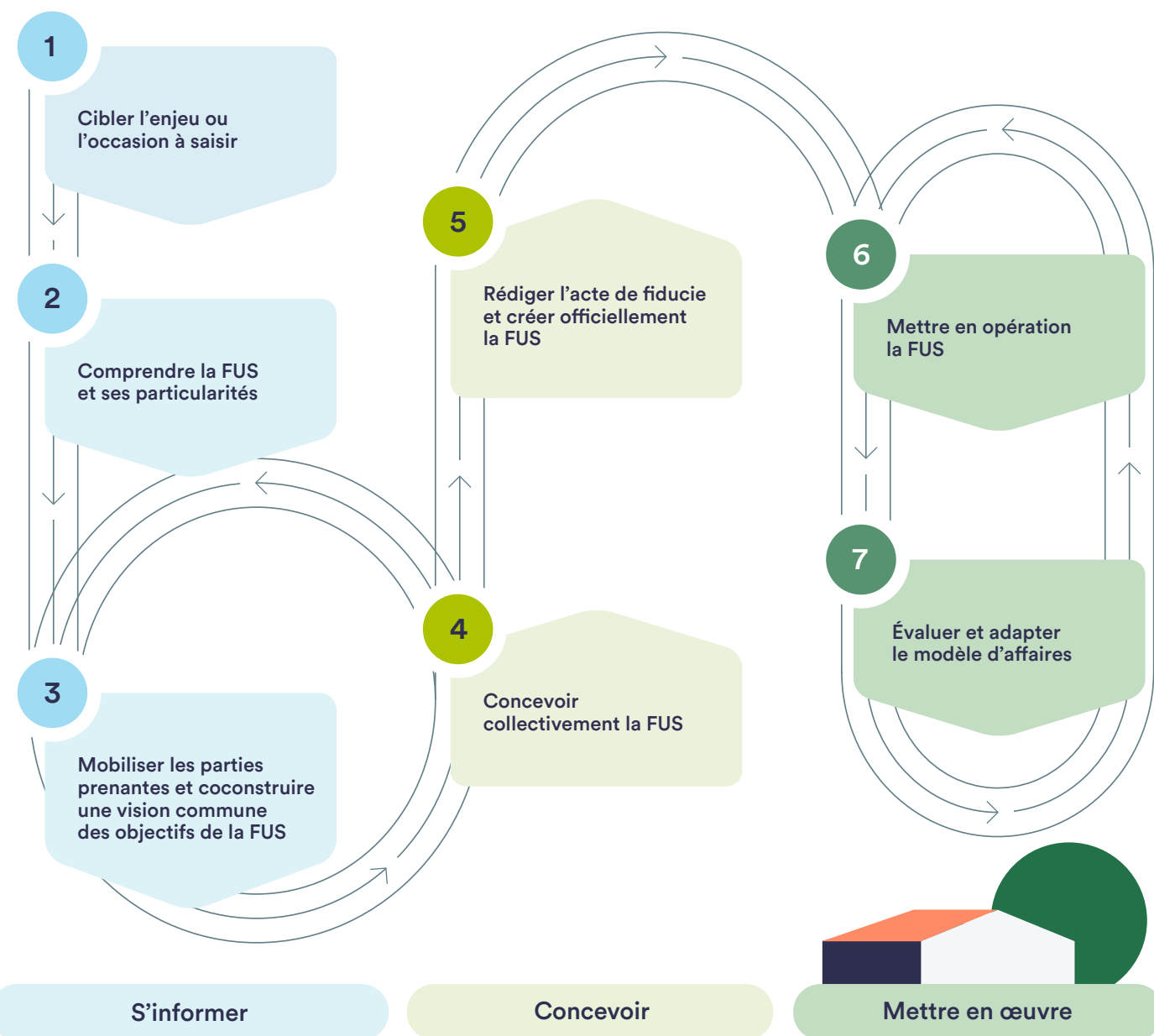


\* **Limites de ce schéma** : il s'agit d'une version simplifiée et réduite des relations entre les différents types d'acteurs impliqués dans la création d'une FUS. Chaque projet de FUS ayant sa propre couleur, les acteurs impliqués dans sa création et leur rôle peuvent varier d'un projet à l'autre.

# Parcours type de création d'une FUS

Globalement, les porteurs et porteuses de projet passeront à travers les sept étapes suivantes dans leur parcours de création d'une FUS\*. Votre rôle et votre degré d'accompagnement varieront tout au long du processus. **Sauf si indiqué autrement, tous les liens vers les outils ou les documents qui sont suggérés se trouvent [ici](#).**

\* Dans la réalité, bien sûr, ce parcours n'est pas toujours aussi linéaire.



# Rôle de la personne accompagnatrice à chaque étape

## S'informer

### Étape

1

### Cibler l'enjeu ou l'occasion à saisir



#### Publications à lire ou à faire lire

Le document *Les fiducies d'utilité sociale : synthèse de connaissances* et le guide *Les fiducies d'utilité sociale à l'usage des idéalistes*.

Le Chantier de l'économie sociale met aussi à la disposition de tous et toutes plusieurs documents sur les EÉS, dont le *Guide d'introduction à l'économie sociale*.



### En quoi ça consiste ?

Cette étape permet aux porteurs et porteuses de projet (qui seront peut-être aussi les futures personnes constituantes) de mieux circonscrire l'enjeu identifié ou l'occasion que la FUS pourrait leur permettre de saisir. Elle amène une compréhension approfondie des besoins et des aspirations de la collectivité touchée. À ce moment, le choix de la FUS n'est pas encore fait. Les porteurs et porteuses de projet commencent à explorer différentes pistes pour accomplir leur projet. La plupart du temps, ils et elles cherchent des ressources (personnes ou documentation) pour les aider.

### Le rôle de la personne accompagnatrice

- Faites connaissance avec les porteurs ou porteuses de projet qui vous ont contacté.
- Questionnez-les à propos de l'occasion ou de l'enjeu identifié.
- Informez-les sur les différentes formes juridiques (organisme à but non lucratif, coopérative, fiducie d'utilité sociale, etc.) envisageables pour leur projet en faisant ressortir les avantages et les inconvénients de chacune, ou dirigez-les vers des conseillers ou conseillères en économie sociale qui pourront les sensibiliser aux différentes formes juridiques potentielles pour leur projet.

## S'informer

### Étape

2

## Comprendre la FUS et ses particularités



### Publications à lire ou à faire lire

Les 4 portraits de FUS existantes

Les fiches synthétiques *Les différents types de fiducies* et *Les premières étapes de vie d'une fiducie d'utilité sociale*

Les documents *Au cœur de la fiducie d'utilité sociale: les fiduciaires* et *Pour une gouvernance collective des fiducies d'utilité sociale*

Le PowerPoint commenté et l'outil de réflexion *9 questions à se poser avant de créer une fiducie d'utilité sociale*



### En quoi ça consiste ?

À cette étape, l'objectif des porteurs et porteuses de projet est de déterminer si la FUS est la meilleure solution pour leur projet. Pour y arriver, ils et elles doivent bien comprendre ce qu'est une FUS et ce que cela implique comme engagement de leur part et des autres types d'acteurs impliqués.

### Le rôle de la personne accompagnatrice

- Planifiez une première rencontre avec les porteurs ou porteuses de projet.
- Informez-les sur le type d'accompagnement que vous pouvez leur offrir et sur les étapes à venir.
- Questionnez-les sur leur intention et analysez leurs motivations.
- Servez-vous du [PowerPoint commenté](#) pour leur présenter les FUS.
- Outillez-les en leur proposant divers documents sur les FUS.
- Demandez-leur de remplir l'[outil de réflexion 9 questions à se poser avant de créer une fiducie d'utilité sociale](#) ou remplissez-le avec eux.

## S'informer

### Étape

3

## Mobiliser les acteurs de la communauté et coconstruire une vision commune des objectifs de la FUS



### Publications à lire ou à faire lire

Les documents *Pour une gouvernance collective des fiducies d'utilité sociale* et *Au cœur de la fiducie d'utilité sociale: les fiduciaires*.



### En quoi ça consiste ?

Si la démarche se rend jusqu'ici, c'est que la FUS est la formule qui a été choisie pour le projet. Il importe ici d'identifier qui est susceptible de faire partie de la démarche de création de la FUS (les parties prenantes). En plus des constituant-es (qui sont souvent les porteurs et porteuses de projet) et des fiduciaires initiaux, il peut être opportun d'impliquer, dès l'étape d'idéation de la FUS, d'autres types de parties prenantes, par exemple les personnes ou les organismes qui bénéficieront des activités qui auront lieu sur le site de la FUS, les personnes qui utiliseront des biens détenus par la fiducie et les personnes qui contribueront à la fiducie.

### Le rôle de la personne accompagnatrice

- Planifiez une ou plusieurs rencontres avec les porteurs et porteuses de projet.
- Prenez connaissance des réponses inscrites dans l'outil de réflexion et demandez des clarifications au besoin.
- Aidez les porteurs et porteuses de projet à identifier les parties prenantes.
- Soutenez-les par des rétroactions ou en participant à l'animation du processus d'idéation.



## Concevoir

### Étapes

4

### Concevoir collectivement la fiducie d'utilité sociale



#### Publications à lire ou à faire lire

*L'outil d'aide à la décision*

5

### Rédiger l'acte de fiducie et créer officiellement la FUS



#### Publications à lire ou à faire lire

Il n'y a pas de document spécifique pour cette étape, mais il est utile de garder ceux énumérés précédemment (qui font partie de la trousse d'accompagnement) à portée de main.



### En quoi ça consiste ?

Dans un processus de coconstruction, les porteurs et porteuses de projet façonnent et définissent, avec l'ensemble des acteurs mobilisés à l'étape 3, les contours du projet: la raison d'être de la FUS, son patrimoine fiduciaire, sa gouvernance, les stratégies de financement envisagées, son modèle d'affaires, etc. Cette étape permet de faire ressortir les éléments clés qui pourraient caractériser la FUS en vue de rédiger une première version de l'acte de fiducie.

### Le rôle de la personne accompagnatrice

- Demandez aux porteurs et aux porteuses de projet de remplir **l'outil d'aide à la décision**.
- Continuez à les soutenir en leur fournissant des rétroactions ou en participant à l'animation de la démarche de coconstruction.
- Facilitez la mise en réseau et la recherche de professionnel·les pertinents, notamment des conseillers et conseillères en économie sociale qui pourront les guider dans l'élaboration et l'évaluation de leur modèle d'affaires et du montage financier.

Les porteurs et porteuses de projet, les constituant·es et les fiduciaires initiaux rédigent une première version du document fondateur de la FUS: l'acte de fiducie. C'est un document d'une importance capitale. Cette première version sera retravaillée autant de fois que nécessaire pour parvenir à une version finale qui fera consensus.

Une fois l'acte de fiducie validé par l'ensemble des parties prenantes, plus particulièrement celles mobilisées à l'étape 3, les constituant·es et les fiduciaires initiaux signent ce document fondateur de la fiducie devant un ou une notaire. La FUS est alors officiellement créée !

- Soutenez la rédaction de l'acte de fiducie en donnant des rétroactions ou en y participant activement.
- Dirigez les porteurs et porteuses de projet vers des notaires qui ont une expertise en constitution de FUS ou vers d'autres professionnel·les du droit pour s'assurer de la conformité, notamment au niveau légal, de l'acte de fiducie.

## Mettre en œuvre

### Étape

6

### Mettre en opération la FUS



#### Publications à lire ou à faire lire

Il n'y a pas de document spécifique pour cette étape, mais il est utile de garder ceux énumérés précédemment (qui font partie de la trousse d'accompagnement) à portée de main.



### En quoi ça consiste ?

Le succès d'une FUS découle bien sûr de la réflexion et de la planification menées en amont, mais aussi de l'importance accordée à son modèle d'affaires ainsi qu'aux communications à l'interne et avec la communauté qui l'entoure.

Durant cette phase, les fiduciaires se concentrent sur les aspects pratiques de la mise en opération de la FUS, comme :

- la poursuite de la finalité (l'affectation) de la fiducie ;
- la mise en œuvre du modèle d'affaires élaboré à partir des éléments discutés collectivement dans la phase 2 (« Concevoir ») ;
- la rédaction et l'adoption de documents (des règlements de régie interne, une politique d'éthique, un contrat de location, etc.) et la formation de comités, selon ce qui est prescrit dans l'acte de fiducie ou au besoin ;
- l'embauche de salarié·es ou de consultant·es externes, au besoin ;
- la préparation de la reddition de compte annuelle destinée aux personnes qui ont le mandat de surveiller l'administration des fiduciaires ;
- la production et la diffusion d'un rapport d'activités pour tenir informée la communauté.

### Le rôle de la personne accompagnatrice

- Restez présents et attentifs aux besoins de soutien de la FUS.
- Suivez la mise en œuvre du modèle d'affaires et aidez les fiduciaires à cerner les ajustements nécessaires.
- Au besoin,
  - soutenez les fiduciaires dans l'organisation de leur première réunion officielle, dans l'ouverture d'un compte en banque au nom de la fiducie ou dans la recherche d'une assurance responsabilité (voir *Au cœur de la fiducie d'utilité sociale: les fiduciaires, p. 11*) ;
  - facilitez l'implication de partenaires financiers ;
  - etc.

## Mettre en œuvre

### Étape

7

## Évaluer et adapter le modèle d'affaires



### Publications à lire ou à faire lire

Il n'y a pas de document spécifique pour cette étape, mais il est utile de garder ceux énumérés précédemment (qui font partie de la trousse d'accompagnement) à portée de main.



### En quoi ça consiste ?

Maintenant que les activités de la fiducie sont déployées, les fiduciaires doivent se donner les moyens d'évaluer si elles permettent d'atteindre les objectifs visés et s'assurer que le modèle d'affaires choisi garantit la viabilité économique de la FUS. Si ce n'est pas le cas, les fiduciaires devront rapidement s'ajuster en faisant appel, au besoin, à des ressources externes.

### Le rôle de la personne accompagnatrice

- Invitez les fiduciaires à documenter leurs décisions et leurs retombées.
- Sensibilisez-les à l'importance d'évaluer le modèle d'affaires et à l'adapter au besoin.
- Dirigez-les vers des outils ou des ressources externes, au besoin.

### À lire en complément

Le TIESS et Protec-Terre – un organisme de bienfaisance (OBE) qui offre des services d'accompagnement de projets de fiducies d'utilité sociale agroécologiques – mettent à votre disposition un ensemble d'outils qui vous permettront d'avoir une meilleure compréhension de certaines notions utilisées dans ce document, d'aller plus loin dans vos réflexions ou encore de vous appuyer sur des suggestions concrètes de mécanismes de gouvernance ou de modèles d'affaires à mettre en œuvre.

La rédaction de ce document a été rendue possible grâce au soutien financier du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec et de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL).

Québec

Stratégie nationale sur le logement

Canada

SCHL CMHC

Protec-Terre

Cette publication vous a-t-elle été utile?  
Avez-vous des suggestions pour l'améliorer?  
Merci de répondre à notre [formulaire de rétroaction](#).

### Remerciements

Le TIESS tient à remercier les chercheurs et chercheuses et les praticiens et praticiennes qui ont soutenu, grâce à leur expertise, l'équipe du projet « Fiducie d'utilité sociale, déploiement et consolidation de modèles » dans la compréhension des différents concepts et sujets abordés, dans la coconstruction des connaissances entourant les fiducies d'utilité sociale, dans la conception des outils de transfert ainsi que pour leur relecture.

Réunies en comité de pilotage, ces personnes ont été essentielles à la rédaction de ce document : Marcel Barthe (ancien président de la Fiducie du patrimoine culturel des Augustines) · François Ferland (Groupe TCJ) · Charles Gagnon (Chantier de l'économie sociale) · Samuel Gervais (Solutions Immobilier Solidaire) · Johanne Lavoie (Ville de Montréal) · Alexandra Popovici (Université de Sherbrooke) · Ron Rayside (Rayside Labossière).

### Contributions

Rédaction : Julie Langlois (TIESS) | Édition et révision linguistique : TIESS | Graphisme : MamboMambo

Le projet « Fiducie d'utilité sociale, déploiement et consolidation de modèles », au cours duquel ce document a été réalisé, a reçu du financement dans le cadre de l'Initiative de démonstrations de la Stratégie nationale sur le logement de la SCHL, mais les opinions exprimées sont celles de l'auteur, et la SCHL n'en assume aucune responsabilité.



Publication de Territoires innovants en économie sociale et solidaire, novembre 2023.

Pour citer : TIESS. (2023). *Guide d'accompagnement pour des projets de fiducie d'utilité sociale*.





## À propos

### TIESS

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale reconnu par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE). Il regroupe de nombreux acteurs et actrices de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial, de même que des centres de recherche, des universités et des collèges. Il contribue au développement territorial en outillant les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent transformer leurs pratiques et faire face aux enjeux de société de façon innovante. Pour découvrir nos autres titres: [tiess.ca](http://tiess.ca)