

PARLER DE SALAIRES, SANS RETENUE

La parole aux OBNL

De nombreux organismes à but non lucratif vivent actuellement des enjeux en termes de main-d'œuvre et constatent la nécessité d'ajuster à la hausse les salaires afin d'attirer et de retenir des employé(e)s qualifié(e)s. Cette situation engendre bien des questionnements notamment sur le défi de communiquer sans gêne les besoins de son organisation à ses parties prenantes, aux bailleurs de fonds et à d'éventuels partenaires.



Comment peut-on aborder la question de la hausse des salaires avec ses bailleurs de fonds ?

Comment expliquer les frais administratifs ?

Comment convaincre nos donateurs de l'importance de consolider nos organisations pour pouvoir remplir nos missions et développer nos projets ?

Lors de deux « Jassettes », tenues les 24 et 26 avril 2022 et réunissant chacune une trentaine de participant(e)s occupant des postes de direction générale, des discussions ont permis d'explorer ces enjeux sous trois angles :

- 1- Les bailleurs de fonds : les différents profils, les perceptions et la réalité ;
- 2- La connaissance de la capacité organisationnelle pour réaliser sa mission :
 - Chiffrer ses besoins
 - Connaître la part de la masse salariale, des avantages sociaux et des divers frais administratifs dans le budget total
 - Connaître les sources de financement et communiquer ses besoins
- 3- La stratégie concurrentielle en ce qui concerne la main-d'œuvre : connaître ses concurrents, et développer des stratégies d'attraction et de rétention.

L'atelier du 9 juin 2022, a permis à 30 personnes occupant des postes de direction générale et de responsabilité en matière de financement dans des organismes à but non lucratif d'approfondir les réflexions et de dégager des pistes d'action à 2 niveaux :

- 1- Les actions que tout organisme peut entreprendre, ainsi que les ressources existantes ;
 - 2- Les actions qui relèvent d'initiatives collectives.
- Des outils, compétences et pratiques ont aussi été identifiés, qui faciliteraient la mise en œuvre des actions proposées.

Voici une synthèse de ces pistes d'action sur lesquelles nous aurons intérêt, comme secteur, à nous pencher. Le souhait est que ce synopsis apporte un éclairage additionnel aux nombreuses démarches qui abordent ces questions. Il peut aussi nourrir les réflexions sur les pratiques des organisations philanthropiques et des donateurs.

ORGANISMES

ACTIONS PROPOSÉES

1

Convenir de définitions partagées

Pouvoir s'appuyer sur un document compilant les définitions des salaires et des frais liés à l'administration normale de toute organisation, en distinguant les salaires et les frais inhérents à la mise en œuvre de projets spécifiques. Ces définitions seraient rédigées et adoptées par l'ensemble du secteur à but non lucratif et reconnues par diverses instances.

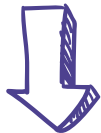
2

Présenter les informations financières de façon cohérente

Proposer des gabarits afin de présenter les salaires et les frais administratifs dans les budgets, les états financiers, les demandes de financement et les redditions de comptes, et ce conformément aux définitions convenues.

3

Bâtir des lignes de communication avec des données comparatives, des cas et des repères



4

Parler de soi

Présenter les retombées en faisant le lien avec la raison d'être d'un organisme et d'un projet et en faisant valoir la contribution des diverses ressources humaines assignées.

- L'importance du financement à la mission par rapport au financement par projet.
- L'importance d'offrir des conditions et des salaires attractifs et concurrentiels afin de recruter et de retenir des personnes détenant les compétences pour assurer avec efficacité la bonne gouvernance, la saine gestion et la continuité des activités d'un organisme (déconstruire le tabou lié aux frais/salaires).
- La reconnaissance que des frais administratifs minimaux (locaux, technologie, comptabilité, gouvernance) sont essentiels pour la réalisation autant de la « mission » générale de l'organisation que de projets spécifiques, et qu'il est normal que des frais administratifs découlent de chacun des projets spécifiques.
- L'expertise du secteur : déconstruire les perceptions de manque de professionnalisme; insister sur l'expertise spécifique qu'il est nécessaire d'acquérir pour les personnes qui proviennent d'un autre secteur et sur ce que cela signifie en coûts de formation et d'intégration.
- L'harmonisation des demandes de reddition de comptes de la part des bailleurs de fonds, ce qui réduirait les coûts et favoriserait une compréhension commune dans le secteur.

ORGANISMES

OUTILS, COMPÉTENCES ET PRATIQUES SOUHAITÉS



Les outils

- Avoir accès à des ressources externes expertes en sollicitation et en financement, à un coût abordable.
- Proposer aux gestionnaires et aux membres des conseils d'administration des outils (ex. capsules vidéo) et des formations leur permettant de maîtriser les notions relatives aux salaires et aux frais administratifs.
- Élaborer une charte commune/des tableaux de bord/des définitions partagées des types de salaire et de frais administratifs.
- Créer des outils (vidéos, infographies...) démontrant le processus d'utilisation des dons et l'impact sur le terrain (par ex. le modèle logique et la cascade des effets).
- Créer un gabarit pour mieux utiliser les états financiers comme outil de communication.
- Élaborer et diffuser les budgets projectifs : inclure les investissements de l'organisation en temps et en ressources humaines.
- Élaborer une liste d'argumentaires selon les types de bailleurs de fonds.
- Créer un document présentant des données comparatives entre le secteur communautaire et les secteurs public et privé, par type de poste.



Les compétences

En évaluation : démontrer comment les frais contribuent à la capacité d'agir de l'organisation, à son impact et aux retombées sociales et économiques.

En communication : développer les compétences des gestionnaires et des membres des conseils d'administration pour aborder la question des salaires et des frais administratifs.



Les pratiques

- Recenser les meilleures pratiques : avoir accès aux pratiques des autres organismes comme source d'inspiration et d'échange.
- Sensibiliser les vérificateurs financiers à la meilleure façon de présenter les informations financières.
- Citer en exemple les bailleurs de fonds qui reconnaissent l'importance des frais, de la recherche et du développement ainsi que des ressources humaines.
- Sensibiliser les bailleurs de fonds au financement à la mission.
- Inclure une indexation à toute demande de financement.
- Allier les données quantitatives à des récits qualitatifs qui permettront d'apprécier la nature et l'ampleur des réalisations et des retombées.
- Établir des relations fréquentes et durables avec les bailleurs de fonds, y compris en cours de mise en œuvre, et démontrer un intérêt pour les autres projets qu'ils soutiennent.
- Siéger à des tables de concertation et à des collectifs, permettant ainsi de faire valoir l'expertise et le potentiel de son organisme et d'obtenir d'éventuels financements.
- Prendre soin des équipes internes et les sensibiliser à l'importance de le faire (au même titre que dans les autres secteurs).
- Reconnaître et évaluer l'expertise des employés qui aspirent à des postes de gestion (en tenant compte des trajectoires personnelles et professionnelles, parfois atypiques).



INITIATIVES COLLECTIVES

Des pistes d'action ont été proposées et classées selon leur impact potentiel et leur faisabilité. Elles sont présentées ici sous la forme d'un continuum, où les premiers pas permettent de créer des alliances et d'élaborer des argumentaires qui déboucheront sur une sensibilisation plus large aux enjeux des salaires, des frais administratifs, de la rétention de la main-d'œuvre, etc. Les personnes participantes n'ont pas identifié d'instances pour chacune des actions. Il serait néanmoins souhaitable que les regroupements et les instances les plus pertinentes se sentent interpellés par ce qui suit.



LA SUITE

ENGAGEMENTS

L'équipe de Philagora est consciente que ces enjeux ont déjà été abordés par de nombreuses organisations. Conformément à notre raison d'être, nous avons répondu à l'intérêt manifesté par plusieurs personnes souhaitant aborder les différentes facettes de ce sujet dans un esprit d'exploration et de communauté de pratique.

Au vu de la richesse des idées qui ont été partagées, nous souhaitons poursuivre l'aventure et nous nous engageons à :

- Mettre en place un groupe de personnes intéressées à poursuivre les échanges ;
- Contribuer à créer certains outils (par exemple sur la façon de faire parler ses états financiers) ;
- Développer des ateliers de formation en lien avec les compétences à développer ;
- Diffuser ce document et la teneur des échanges dans notre réseau.

Et vous, à quoi vous engagez-vous?

Philagora (2022). Parler de salaires, sans retenue. Fondation J. Armand Bombardier

Pour nous contacter :
fondation@fjab.qc.ca
514.876.4555

fondationbombardier.ca

Siège social
1000, ave. J.-A.-Bombardier
Valcourt, Qc J0E 2L0

LES RESSOURCES

1. CSMO-ESAC : [Zoom sur les organismes communautaires](#)
2. BNP : [Guide pour élaborer une politique de rémunération](#)
3. COCo - [Conseils sur la façon d'aborder les frais généraux avec les donateurs](#)
4. Conférence TED : [Notre façon de considérer les œuvres caritatives est complètement erronée.](#)
5. Espace idées : [Les frais administratifs : essentiels à la réalisation de la mission !](#)
6. [Guide salarial 2022 – Randstad](#)
7. Imagine Canada - [Répertoire de recherche de bailleurs de fonds](#) (payant)
8. Imagine Canada – [Dépenses liées à l'administration et à la collecte de fonds](#)
9. Imagine Canada – [Petit guide du parfait donateur](#)
10. Imagine Canada. Nouveau guide sur le financement sans restriction : [Lien de confiance et impact. Perspectives des bailleurs de fonds sur le financement sans restriction](#)
11. Le mouvement de la [philanthropie basée sur la confiance](#) :
12. Phil : [Comment repositionner les frais généraux au cœur de votre mission](#)
13. Blog Philanthropie : [La question complexe des frais administratifs en philanthropie](#)
14. RIOCM : [Améliorer les conditions de travail dans le milieu communautaire](#)
15. Table régionale des organismes communautaires et bénévoles de la Montérégie : [Proposition de balises de base : financement des organismes communautaires](#)
16. *The Philanthropist* : Antoine Gervais : [Fondations subventionnaires – l'enjeu des frais de gestion et d'administration](#)

Dossier sur le travail décent (*Decent work movement*)

1. En anglais : <https://theonnc.ca/wp-content/uploads/2019/08/Decent-Work-1-pager.pdf>
2. En anglais : <https://theonnc.ca/wp-content/uploads/2019/10/Decent-Work-Checklist-May-2019.pdf>
3. En français : <https://theonnc.ca/wp-content/uploads/2022/02/French-Election-Advocacy-Toolkit.pdf>
4. Mémoire au comité sénatorial spécial sur le secteur de la bienfaisance : [Développer nos capacités en matière d'innovation 25 février 2019](#)

LES RESSOURCES

Sur le plaidoyer

1. [Pour rallier](#) (plateforme de développement de compétences sur le plaidoyer)
2. [Un guide pratique pour rallier des parties prenantes par le plaidoyer](#)

Les réseaux

1. [Fondations philanthropiques Canada](#)
2. [Collectif des fondations québécoises contre les inégalités](#)
3. [Imagine Canada](#)
4. [Institut Mallet](#)
5. [L'Observatoire de l'ACA – Par et pour l'action communautaire autonome](#)
6. [La TNCDC](#)
7. [Le réseau de l'action bénévole du Québec](#)
8. [PhiLab](#)