



Le 2 mai 2024

Les tabous organisationnels et sectoriels *Organizational and sector-specific taboos*

Une activité réalisée conjointement par la Fondation de la famille Morris et Rosalind Goodman, la Fondation Chamandy et la Fondation J. Armand Bombardier.

Les tabous qui ont été discutés au cours de l'atelier ont été proposés par les participant.es dans un sondage au moment de leur inscription.

The taboos discussed during the workshop were suggested by participants in a survey at the time of registration.

Tabou 1 – Taboo 1

Les salaires et la rémunération dans le secteur à but non lucratif - défis

- Parler de salaires est difficile, particulièrement pour les femmes.
- Perception que le travail dans notre secteur est différent que dans le secteur privé ou public.
- Une grande disparité entre les salaires des directions générales et ce qui leur est exigé. Ces salaires ont très peu évolué.

Wages and remuneration in the not-for-profit sector - challenges

- *Talking about salaries is difficult, especially for women.*
- *Perception that work in our sector is different from work in the private or public sector.*
- *There is an important difference between the salaries of senior managers and what they are asked to do. These salaries have evolved very little.*

Suggestions

- Développer des réseaux et des espaces de rassemblement propres au secteur et intersectoriels (pourquoi ne pas se joindre aux PME, les réalités des DG étant similaires?)
- Faire du plaidoyer autour des conditions de travail décentes dans le secteur.
- Créer une formation Philagora pour les membres des CA au sujet de la réalité et des enjeux du secteur.
- *Develop sector-specific and cross-sector networks and meeting places (why not join forces with SMEs since ED's responsibilities are similar?)*
- *Advocate for decent and equitable working conditions in the sector.*
- *Create Philagora training for board members on the sector's realities and issues.*

1

Tabou 2 – Taboo 2

L'efficacité financière des organismes sans but lucratif - défis

- Justifier le coût des programmes et l'augmentation des coûts en général.
- Trouver l'équilibre entre les besoins de financement et l'imprévisibilité des réponses des donateurs.
- Le stress vécu par la DG au moment de la reddition de compte et de la planification financière annuelle.
- Les enjeux de décroissance : comment choisir les programmes qui seront supprimés?
- Les enjeux d'innovation à tout prix : pourquoi devoir renouveler des programmes qui sont éprouvés et dont la clientèle change chaque année?

The financial efficiency of non-profit organizations - challenges

- *Justifying the cost of programs and the overall increase in costs.*
- *Striking the right balance between funding requirements and the unpredictability of donor responses.*
- *The stress experienced by the DG when it comes to reporting and financial planning for the coming year.*
- *The challenges of downsizing: how do you choose which programs to cut?*
- *The challenge of innovation at all costs: why the need to renew tried-and-tested programs whose customer base changes every year?*

Suggestions

- Créer des opportunités de rencontres pour expliquer sa mission et démontrer qu'il y a un coût à changer la vie d'une personne. Aller rencontrer les bailleurs de fonds « chez eux ».
- Demander du financement d'engagement, sur 2 ou 3 ans.
- Raconter son histoire, de la façon la plus transparente possible (expliquer les surplus et les déficits) afin de dissocier des faits d'éventuelles perceptions de mauvaise gestion.
- Expliquer que ça prend des locaux et des frais administratifs pour pouvoir donner des services.
- S'appuyer sur la récolte d'histoires et se raconter avec toute l'équipe. L'effet est puissant autant en interne qu'à l'externe.
- Développer un argumentaire sur la valeur socio-économique des programmes d'intervention (en collaboration avec des chercheurs).
- Expliquer le besoin de renforcer certains programmes (scale deep), plutôt que d'innover.
- Au-delà des personnes directement touchées, ne pas hésiter à comptabiliser tout l'entourage qui est également touché par ricochet.

- *Create opportunities for meetings to explain our mission and demonstrate that there is a cost to changing a person's life. Travel and meet funders where they are.*
- *Apply for commitment funding, over 2 or 3 years.*
- *Tell your story as transparently as possible (explain why there are surpluses and why there are deficits) so that you can separate the facts from any perceptions of mismanagement.*
- *Explain that it takes premises and administrative costs to provide services.*

- *Gathering stories and sharing them with the whole team. This has a powerful effect both internally and externally.*
- *Develop arguments on the socio-economic value of intervention programs (in collaboration with researchers).*
- *Explain the need to strengthen certain programs (scale deep), rather than constantly innovating.*
- *In addition to the people directly affected, don't hesitate to take into account all the people around you who are also affected by ricochet effects.*

Tabou 3 – Tabou 3

Le financement et l'éthique - défi

- Le tiraillement entre les besoins de financement et le questionnement sur la provenance du fonds.

Funding and ethics - challenge

- *The push-pull between funding needs and questions about the origin of funds.*

Nos dilemmes – *our dilemmas*

- Une organisation travaillant avec des personnes en prise à des problèmes de dépendance doit-elle accepter du financement de l'industrie pharmaceutique?
- Une organisation travaillant avec de jeunes autochtones doit-elle s'engager dans des partenariats avec des financeurs de l'industrie pétrolière (sachant que certaines communautés autochtones sont à l'aise avec ce fait et d'autres non)?
- L'argent qui serait utilisé au bénéfice de toute la communauté devrait-il rester dans des coffres au nom de principes moraux?
- Une organisation reliée à une communauté d'une nationalité spécifique doit-elle accepter des dons d'autres pays?
- *Should an organization working with people with addiction problems accept funding from the pharmaceutical industry?*
- *Should an organization working with Indigenous youth accept partnerships with funders from the oil industry (bearing in mind that some Indigenous communities are comfortable with this and others are not)?*
- *Should money that could be used for the benefit of the whole community remain unused in the name of moral principles?*
- *Should an organization linked to a community of a specific nationality accept donations from other countries?*

Tabou 4 – Taboo 4

La divergence d'opinions au sein des équipes - défi

- Comment résoudre des situations dans lesquelles la collaboration est mise à mal pour différentes raisons : la peur de perdre le contrôle, la peur de perdre du territoire au sein de la structure, le manque de volonté de changer de la part des équipes.

Differences of opinion within teams - challenge

- *How to resolve situations in which collaboration is undermined for various reasons: fear of losing control, fear of losing territory within the organization, lack of willingness to change on the part of teams.*

Suggestions

- Importance de prendre le temps pour de vraies discussions.
 - Retirer la peur en rassurant chacun sur sa place au sein de l'organisation.
 - Attention aux espaces sécuritaires qui peuvent mener au vide : il est important de nommer les non-dits pour les résoudre. Devrait-on plutôt parler d'espaces courageux/audacieux où chacun se sent autorisé à exprimer son opinion, son désaccord, etc. ? S'accorder le courage d'être vulnérable avec les autres.
 - Se rappeler qu'on peut faire appel au CA en tant que médiateur pour des conversations plus difficiles.
-
- *Importance of taking the time for real discussions*
 - *Remove fear by reassuring each team member about their place within the organization.*
 - *Beware of safe spaces that can lead to emptiness: it's important to name the things that are left unsaid in order to resolve them. Should we talk instead about brave spaces where everyone feels allowed/safe to express their opinion, disagreement, etc.? Allow yourself the courage to be vulnerable with others.*
 - *Remember that the Board can be called upon to mediate in more difficult conversations.*

Tabou 5 – Taboo 5

L'identité et la performance au travail - défis

- La résistance à intégrer les nouvelles générations et les “ismes” (sexisme, âgisme, racisme, capacitisme).
- La résistance d'une équipe à accepter un.e nouveau.elle gestionnaire qui souhaite mettre en place de nouvelles façons de faire.
- Accompagner un.e employé.e surchargé.e de travail quand les méthodes de coaching échouent
- Comment trouver un équilibre où l'on intègre le féminisme et l'équité au travail dans un monde capitaliste où les attentes sont autres.

Identity and performance at work - challenges

- *Resistance to integrating new generations and 'isms' (sexism, ageism, racism, ableism).*
- *A team's resistance to accepting a new manager who wants to introduce new ways of doing things.*
- *Supporting an overworked employee when coaching has failed.*
- *How to strike a balance that integrates feminism and equity at work in a capitalist world where expectations are different.*

Suggestions

- Offrir des formations sur les biais
- Relever un défi à la fois
- Faire appel aux membres du CA au besoin
- Revenir à la mission de l'organisation : Lorsqu'un employé met en danger la mission en raison d'un manque de performance, il nous faut avoir une vue d'ensemble et penser à comment s'en séparer.
- *Offering trainings around biases*
- *Tackle one thing at a time*
- *Rely on the board if needed*
- *Coming back to the mission of the organization: when an employee is endangering the mission because of a lack of performance, we have to look at the big picture and sometimes think of adaptations/kind ways to let the person go.*

Notes de Maxyne Finkelstein, présidente de la Fondation de la famille Morris et Rosalind Goodman, en tant que grand témoin (English below)

La culture est essentielle à la prise en compte des tabous

- Peter Drucker : " La culture mange la stratégie au petit déjeuner ". La stratégie est importante, mais le renforcement de la culture est une voie plus sûre vers le succès.
- La compréhension de la culture organisationnelle aide à résoudre les problèmes et à comprendre les normes.
- Il faut être capable de décrire la culture avant d'aborder le changement.
- La culture est à la fois historique et actuelle.
- La culture comprend les histoires et les mythes, les rituels et les routines, les symboles (code vestimentaire, amusant ou sérieux), la structure organisationnelle (pas seulement l'organigramme, mais qui détient réellement le pouvoir), les contrôles (qui est autorisé à faire quoi, comment la qualité est-elle appliquée).
- Avec cinq générations sur le lieu de travail, la culture devient de plus en plus complexe, car chacun apporte sa propre interprétation de ce qui est acceptable.
- L'observation et la curiosité sont essentielles pour entamer une discussion.
- Il est important d'apprendre ensemble sur le lieu de travail. Cela permet de mettre les gens sur un pied d'égalité si tous intègrent ensemble des compétences ou des informations.
- Rien n'est plus important qu'une communication claire et proactive pour améliorer la productivité et réduire les comportements négatifs.

Que voulez-vous changer ?

- Rappelez-vous toujours que vous ne pouvez pas changer ce dont vous ne parlez pas.
- Pour discuter d'un sujet perçu comme tabou, vous avez besoin d'un partenaire.
- Notez l'impact du problème sur vous ou ce que vous avez observé. Incluez des données, pas seulement des impressions.
- Créez un cadre de discussion.
- Cherchez des alliés (et non des intimidateurs) pour vérifier votre histoire et obtenir un retour d'information.
- Demandez à la personne si elle est prête à discuter de X.
- Identifiez exactement ce dont vous voulez discuter (pas de généralités) et précisez votre objectif.

Pendant la discussion

- Choisissez vos mots avec soin.
- Si vous ne trouvez pas de partenaire, vous ne pouvez pas vous engager. Demandez à la personne si elle serait d'accord pour discuter à un autre moment.
- Demandez un retour d'information sur l'évolution de la discussion.
- Envisagez des modèles de comportement pour résoudre les problèmes - réglez la cause et non les faits.

6

Tabous

- Les lieux de travail ont particulièrement évolué depuis la crise de la Covid, mais de nombreuses choses restent encore floues.
- Les rôles dans le secteur à but non lucratif ne sont pas bien définis.
- Les bénévoles peuvent penser qu'ils peuvent faire ce que vous faites, mais vous êtes payé pour cela et il existe un déséquilibre de pouvoir complexe.
- Le secteur a besoin de plus de clarté et de normes.

Maxyne Finkelstein's notes as key witness. Maxyne is the president of the Morris and Rosalind Goodman Family Foundation.

Culture is critical in considering taboos

- Peter Drucker – « Culture eats strategy for breakfast ».
- Strategy is also important but empowering culture is a more certain route to success.
- Understanding workplace culture helps with problem solving and understanding norms.
- Need to be able to describe culture before addressing change.
- Culture is both history and current.
- Culture includes stories and myths, rituals and routines, symbols (dress code, fun or serious), organizational structure (not just the organigram but who really has power), controls (who is allowed to do what, how is quality enforced).
- With 5 generations in the workplace culture is increasingly complex as each brings their own interpretation of what is acceptable.
- Observation and curiosity are key to problem solving and embarking on a discussion.
- It is important to learn together in the workplace. This helps to put people on a more even field if everyone is integrating either skills or information together.
- Nothing is more important than clear proactive communication to enhance productivity and decrease negative behaviors

What do you want to change

- Always remember you cannot change what you don't discuss.
- To discuss a perceived taboo, you need a partner.
- Write down how the concern is impacting you or what you have observed. Include data, not just impressions.
- Create a framework for discussing.
- Seek allies (not bullies) to check your story and get feedback.
- Ask if the person is open to discussing X.
- Identify exactly what you want to discuss (not general) and state your goal.

During the discussion

- Choose words carefully.
- If you can't find a partner to engage with, you can't engage. Before walking away, you can ask if they would be comfortable discussing at another time.
- Ask for feedback on how a discussion is progressing.
- Consider patterns of behaviour to address problems – fix cause not action.

Taboos

- Workplaces have changed particularly post covid, but many things are still unclear.
- Nonprofit sector is particularly challenging because roles are not well-defined.
- Volunteers may feel they can do what you do but you are getting paid for it and have a complex power imbalance.
- Sector needs more standards to be clearer on norms in the workplace.



RÉFÉRENCES

Ontario Non-Profit Network : [élargir le mouvement pour le travail décent](#) dans le secteur à but non lucratif.
[The importance of practicing decent work.](#)

[NonprofitAE](#), un site qui n'a pas peur des mots. Vu Le décrit la réalité des organismes et des bailleurs de fonds sans complaisance. *A site that's not afraid of words. Vu Le describes the reality of organisations and funders without complacency.*

The Chronicle of Philanthropy

[Vague and Generic Narratives Are Holding Back Nonprofits. Here Are a Few Tricks to Cut Out the Jargon](#), by April Bo Wang

Huffpost

[Five taboos Nonprofits must get over](#), by Nell Edgington

