



GUIDE DE LA RÉMUNÉRATION

DANS LE SECTEUR PHILANTHROPIQUE



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
LA RÉMUNÉRATION DANS LE CONTEXTE QUÉBÉCOIS	4
LA RÉMUNÉRATION EN PHILANTHROPIE, UN VÉRITABLE TABOU !.....	5
Les préjugés autour de la rémunération.....	5
Les effets et répercussions de ces tabous	6
CHANGER LES MENTALITÉS POUR ATTIRER LES TALENTS !	7
Prôner l'excellence en philanthropie	7
Proposer des salaires adéquats.....	7
Sensibiliser et éduquer à la philanthropie	7
Faire rayonner nos besoins en recrutement.....	8
Faire preuve de transparence	8
VOTRE PERSONNEL A-T-IL LE BON SALAIRE ?	9
TROIS BONNES PRATIQUES À ADOPTER	11
DÉFINIR VOTRE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION	11
Équité interne/externe/salariale.....	11
Révision de votre système de rémunération	11
Réajustement des salaires actuels.....	12
Politique d'augmentation	12
CALCULER LE COÛT DE REMPLACEMENT	13
AFFICHER L'ÉCHELON SALARIAL	14
LA RÉMUNÉRATION : SOYEZ COMPÉTITIF !.....	15
Quelques tableaux et chiffres clés	15
Rémunération des cadres des organismes de bienfaisance.....	15
FAIRE FACE À LA PÉNURIE DE LA MAIN-D'OEUVRE	16
EN COMPLÉMENT	16

INTRODUCTION

Le secteur philanthropique est immanquablement unique en son genre. Cela a généralement du bon, mais parfois quelques désavantages. Bien que la nature même de cette industrie repose sur des valeurs de bienveillance, d'aide, d'inclusion, de partage et d'égalité, il serait faux et pernicieux d'y voir une obligation morale d'y œuvrer de manière bénévole ou dans l'austérité. Cette ligne de pensée est en revanche encore trop présente, entraînant ainsi une répercussion sur la rémunération des professionnel(le)s de la philanthropie.

Pourquoi les croyances et les réflexes poussent encore un aussi grand nombre de personnes à demander, voire exiger que nous payions le moins possible les gens qui s'affairent quotidiennement à aider notre société ?

Une question qui résonne chez l'activiste américain connu pour ses célèbres ouvrages et conférences TED, Dan Pallotta, et également au Canada. C'est sur la base de ce questionnement que nous avons décliné ce *Guide sur la rémunération dans le secteur philanthropique*. Un outil à la fois pratique pour les organismes, ceux qui y travaillent (ou qui comptent y travailler), et aussi pour les donateurs afin qu'ils adoptent une posture différente sur les frais administratifs et la rémunération au sein des organismes à but non lucratif.

Nous n'avons pas la prétention de changer le monde avec ce guide, mais davantage celle d'aider ceux qui, justement, changent le monde.

Pour compléter votre lecture, d'autres contenus en lien avec la rémunération sont disponibles :

- Liste de vérification : [Évaluez votre système de rémunération pour attirer des talents et favoriser leur rétention !](#)
- Liste de vérification : [Placez le ou la candidat\(e\) au cœur de vos offres d'emploi !](#)

LA RÉMUNÉRATION DANS LE CONTEXTE QUÉBÉCOIS

Alors qu'il n'y a aucun doute sur le fait que le Québec soit l'une des provinces où l'imposition est la plus élevée, nous devons conjuguer avec un salaire moyen inférieur à celui de nos voisins de l'Ontario. Qu'est-ce que cela a à voir avec la rémunération en philanthropie ?

Plus que vous ne pourriez le croire. Lorsqu'un contribuable est imposé aussi significativement, il peut sembler normal de considérer que ses impôts contribuent à garantir un filet social, une éducation de qualité et un réseau de santé efficace. Alors, quand vient le temps d'être sollicité par des organismes qui « entrent dans la juridiction du Québec », les donateur(rice)s peuvent être réticent(e)s. Cela s'accroît davantage si nous leur faisons savoir que les professionnel(le)s avec lequel(le)s ils ou elles discuteront seront bien rémunéré(e)s pour leur gestion philanthropique en plus, des sommes ajoutées par le gouvernement.

Notre modèle sociétal crée inévitablement une pression qui force à limiter les salaires de notre secteur. Cela ne saurait être la seule réponse, mais elle est significativement omniprésente – encore aujourd'hui.

Ainsi, que dire à un contribuable qui se considère comme surtaxé et moins bien payé que son voisin de l'Ontario, lorsqu'il se fait démarcher par un collecteur de fonds pour une fondation hospitalière ? Le tout passe par l'éducation et la mobilisation d'un secteur. Nous devons changer de paradigme collectif et cela commence par aborder la question de front.

LA RÉMUNÉRATION EN PHILANTHROPIE, UN VÉRITABLE TABOU !

LES PRÉJUGÉS AUTOUR DE LA RÉMUNÉRATION

Lorsque nous nous sommes penché(e)s sur le sujet de la rémunération dans le secteur philanthropique, nous nous sommes aperçu(e)s que l'opinion publique y jouait un rôle très important. En effet, une association systématique perdure entre la philanthropie et l'absence de rémunération, comme si cette fonction était exclusive au bénévolat. Mais, comme tout secteur d'activité et grâce à la mobilisation d'employé(e)s au quotidien, les organismes ont évolué et bâti leur propre écosystème. Travailler en philanthropie ne signifie plus « donner un coup de main le dimanche » ou être un « quêteux professionnel », cela implique de travailler continuellement pour une cause qui va servir des bénéficiaires.

Ainsi, l'opinion publique, liée à un manque d'information et de sensibilisation, entretient les préjugés autour de la rémunération au sein des organismes, créant ainsi des tabous et des inconforts.

Parmi les préjugés les plus connus, nous pouvons trouver :

- La collecte des sommes pour un organisme de bienfaisance est si facile. Pourquoi les personnes impliquées devraient-elles être rémunérées pour le faire alors qu'il s'agit d'un jeu d'enfant ?
- Les membres d'OBNL sont des bénévoles qui pour donner un sens à leur vie travaillent en philanthropie. Ils se contentent de leurs bonnes actions et ne sont pas intéressés par une potentielle contrepartie financière. Ces membres seraient donc des volontaires qui feraient du bénévolat.
- Le secteur philanthropique n'a pas besoin d'offrir de hauts salaires. Le sentiment de contribuer à un monde meilleur a une grande valeur.
- La philanthropie étant « innée », les membres ne seraient pas forcément diplômés, car ce secteur ne requiert ni d'avoir un diplôme précis ni de suivre une formation particulière. Tout le monde peut y travailler.
- Si un(e) employé(e) est bien rémunéré(e), cela signifie que moins d'argent « ira à la cause ». Il y aurait une logique d'enrichissement sur le dos des fondations pour lesquelles ces personnes travaillent. Ainsi être rémunéré autant pour un tel secteur d'activité n'apparaît pas moral.



Campagne de sensibilisation sur les frais administratifs, incluant les salaires, menée par le Charity Defense Council aux États-Unis.

LES EFFETS ET RÉPERCUSSIONS DE CES TABOUS

L'ensemble des tabous sur la rémunération, énumérés ci-dessus, entraîne des répercussions sur les ressources en place et les nouveaux talents qui souhaitent s'impliquer professionnellement dans le secteur philanthropique. En effet, une fois diplômé, ils hésitent, voire refusent, de travailler dans ce milieu, car ils craignent de ne pas gagner suffisamment bien leur vie ou d'être circonscrits dans ce secteur, comme s'ils étaient moins productifs que le privé.

Par conséquent, ces personnes se trouvent souvent à faire un choix entre, réussir leur vie, pour eux ainsi que leur famille, et aider le reste du monde. Comme si l'un allait à l'opposé de l'autre. N'étant pas assez renseignés et subissant les répercussions des préjugés et des tabous, ils vont préférer travailler dans le non caritatif pour gagner plus d'argent et par la suite, faire des dons à des œuvres. Ils ne peuvent donc, d'après eux faire un « tel sacrifice économique ». Notre secteur a tout intérêt à revoir son « branding », sa proposition de valeurs et son positionnement dans notre société.

Malheureusement, la philanthropie fait face à une fuite des talents ; profils qui sont absolument nécessaires à la survie de nos causes.

C'est cette fuite qui, inmanquablement, va entraîner une baisse conséquente des dons aux différentes causes, puisque les organismes n'auront pas les ressources suffisantes pour segmenter, cibler, rechercher et analyser les futurs donateurs. Elle va également jouer sur les services à prodiguer aux bénéficiaires. Avec un manque de main-d'œuvre, il est impensable d'assurer un service optimal et d'élargir son offre pour répondre aux besoins toujours grandissants de la communauté.

Ce n'est pas tout, cette fuite va aussi entretenir les tabous sur la rémunération puisque les mentalités ne pourront pas évoluer puisqu'elles ne se confronteront pas à la réalité du secteur.

CHANGER LES MENTALITÉS POUR ATTIRER LES TALENTS !

Pour faire changer les mentalités envers le secteur philanthropie et permettre au système de rémunération d'évoluer en conséquence, plusieurs facteurs peuvent influencer de manière significative et positive. Nous vous en proposons cinq.

1

PRÔNER L'EXCELLENCE EN PHILANTHROPIE

En exigeant que les talents soient diplômés, adhérent à une association professionnelle et que le recrutement soit fait en conséquence, cela induit une professionnalisation du secteur avec la création de formations et de diplômes adaptés. En effet, travailler dans un organisme implique de multiples expertises, comme la recherche de donateurs, la gestion de la relation avec ceux-ci, l'intendance et la reconnaissance, pour ne nommer que celles-ci. Cela nécessite de réelles compétences, de la polyvalence et de l'autonomie puisque nous demandons aux talents d'être capables d'analyser et de rechercher des données précises, de segmenter, d'avoir des bases en relations publiques, en communication et en finances. Toutes ces expertises doivent être bien assimilées par les employé(e)s pour ainsi exceller dans la collecte de fonds.

2

PROPOSER DES SALAIRES ADÉQUATS

L'excellence et la performance des talents indiquent que les salaires doivent suivre. C'est à ce moment précis que les organismes doivent déterminer leur politique de rémunération en fonction de la réalité du marché de l'emploi et des profils recherchés. Recruter demande un descriptif de poste adapté et cohérent ainsi qu'une échelle salariale valorisant l'expérience et l'expertise du talent retenu. Pour cela, les organismes ont tout intérêt à prendre le temps d'évaluer le rapport entre les besoins de l'organisation et ceux de leurs talents, le salaire direct et les avantages supplémentaires qu'ils peuvent leur offrir.

3

SENSIBILISER ET ÉDUIQUER À LA PHILANTHROPIE

Ensuite, il faut éduquer pour faire évoluer les mentalités et les préjugés sur la philanthropie et finalement, sur la rémunération. Cela passe par la diffusion d'information sur le secteur. Nous pouvons citer les cahiers spéciaux, les articles ou encore les balados.

Les organismes doivent sensibiliser le grand public à leur manière en créant un contenu qui valorise l'impact de leur mission sur la société. Il faut communiquer, montrer et mettre en avant les résultats positifs pour démystifier le fait que travailler dans un organisme ne rime pas obligatoirement ou exclusivement avec bénévolat.

4

FAIRE RAYONNER NOS BESOINS EN RECRUTEMENT

Enfin, il est important de continuer à promouvoir nos besoins en recrutement pour montrer que la philanthropie nécessite d'avoir des personnes diplômées, qui ont suffisamment d'expertises dans plusieurs domaines requis. Cela aidera à propager l'idée d'une rémunération plus juste, qui sera elle-même appuyée par des offres d'emploi nécessitant des profils qualifiés. La diffusion de postes à combler aide à rejoindre de potentiels talents et peut susciter la curiosité de postulant(e)s en reconversion professionnelle ou en quête d'un emploi davantage axé sur des valeurs humaines.

5

FAIRE PREUVE DE TRANSPARENCE

Depuis le 1^{er} mai 2021, l'AFP Québec rend obligatoire l'affichage d'un échelon salarial sur les offres d'emploi publiées sur son site Web. Il s'agit d'une mesure efficace pour une équité auprès des personnes qui postulent au sein d'une organisation, et aussi d'une pression positive pour valoriser les salaires. Avec plus de transparence, nous pourrions enfin avoir une conversation productive sur la rémunération, car bien que les données soient publiques (déclaration T3010), elles restent limitatives.

Chacun a son rôle à jouer dans la perception du secteur et de la rémunération de nos professionnel(le)s. Le fait d'avoir un salaire juste ne devrait pas être remis en question. La rémunération doit être à la hauteur des qualifications de chaque individu. Et une personne qui dédie sa vie aux autres devrait, au contraire, être bien récompensée.

VOTRE PERSONNEL A-T-IL LE BON SALAIRE ?

Lorsque vient le temps de procéder à votre exercice de planification budgétaire, la ligne des salaires pourrait vous donner du fil à retordre. En effet, il s'agit de la dépense principale de plusieurs organismes, mais peu s'attardent à se remettre en question et haussent généralement ces dépenses au rythme d'augmentation annuelle.

Mais, où vous situez-vous par rapport au marché ?

Le savez-vous ?

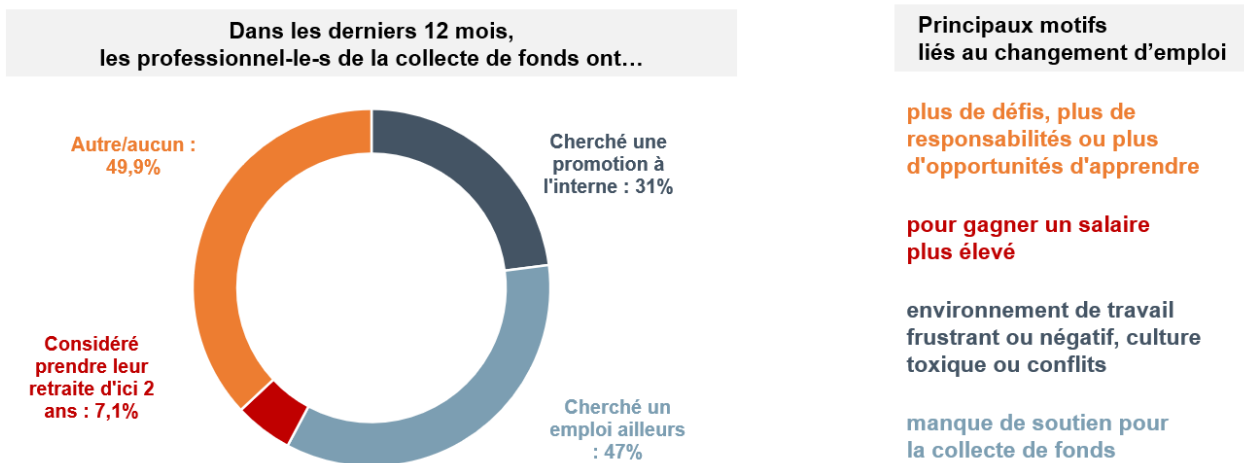
Pour déterminer un salaire juste de vos employé(e)s, il faut d'abord avoir une idée claire de ce qu'ils accomplissent. Également, il convient de mettre le tout en perspective avec les autres postes de votre organisation, et également avec les autres organismes et l'évolution du contexte RH. Par exemple, le fonds de pension d'autrefois n'est peut-être plus l'argumentaire principal d'aujourd'hui.

Pour y parvenir, nous vous invitons à utiliser notre liste de vérification
*Évaluez votre système de rémunération
pour attirer des talents et favoriser leur rétention !*

[Télécharger la liste de vérification dès maintenant !](#)

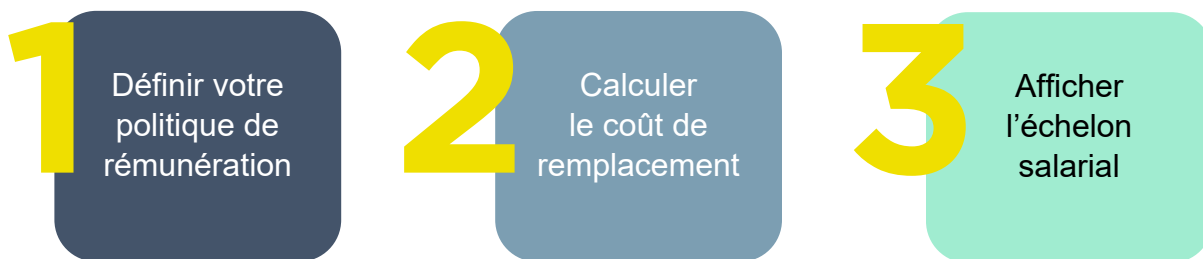
Autres pistes pour votre rémunération :

- Si vous êtes membre de l'AFÉSAQ (Sancio), vous pouvez accéder aux recommandations salariales annuelles ;
- Si vous êtes membre de l'AFP, vous pouvez télécharger le plus récent rapport sur la rémunération et les bénéfices (AFP Compensation and Benefits Report) ;
- Songez à consulter les conventions collectives des organismes syndiqués ;
- Demeurez à l'affût des nouvelles tendances RH – ce qui intéresse vraiment vos employé(e)s en matière de rémunération globale.



2021 AFP Compensation and Benefits Report (AFP Member Download)
Association of Fundraising Professionals (afpglobal.org)

TROIS BONNES PRATIQUES À ADOPTER



DÉFINIR VOTRE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Il est fort possible que votre organisme ne dispose pas d'une politique de rémunération. Si tel est le cas, assurez-vous de prendre le temps et les ressources nécessaires pour effectuer un exercice porteur de sens et qui saura à la fois répondre aux enjeux d'attraction et de rétention des talents.

Peut-être vous demandez-vous tout simplement, qu'est-ce qu'une politique de rémunération ?

La réponse est simple : ce sont toutes les composantes de la rémunération de votre organisme, du salaire direct aux assurances collectives. Réaliser cet exercice vous donnera une meilleure vision de votre masse salariale et vous permettra d'avoir un regard vigilant sur l'équité entre vos employé(e)s actuel(le)s et futur(e)s.

ÉQUITÉ INTERNE/EXTERNE/SALARIALE

Même si votre organisme ne compte à peine 10 salariés ou bien plus (ce qui vient avec une obligation d'exercice d'équité salariale, il est tout de même recommandé de procéder à un exercice de classification de vos postes. Cette démarche assure le regroupement de postes qui ont des similitudes quant aux tâches à accomplir et aux exigences requises. Une fois réalisé, vous pourrez plus facilement décliner vos échelons salariaux et les comparer entre eux, puis avec le marché.

RÉVISION DE VOTRE SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

Alors que les organismes n'offraient généralement pas de « grands » avantages sociaux, plusieurs se sont tournés vers des regroupements, comme des associations ou des chambres de commerce, pour offrir des avantages à leurs employé(e)s.

Ainsi, au-delà du salaire horaire ou annuel, qu'offrez-vous à vos employés ?

Et qu'offrent les autres organismes autour de vous ?

En faites-vous davantage que le minium exigé par la CNESST ?

Offrez-vous des opportunités de développement, des banques de congés supplémentaires ?

Remboursez-vous des frais pour le bureau à domicile, offrez-vous un horaire flexible ?

Faites le tour de la question et interrogez vos employé(e)s sur les éléments de rétention à mettre en place. Vous verrez, cela n'est pas forcément synonyme de dépenses substantielles.

RÉAJUSTEMENT DES SALAIRES ACTUELS

Établir des échelons salariaux permet une projection intéressante sur le long terme, mais cela n'est pas un outil qui doit être cristallisé.

Vos employé(e)s évoluent-ils ou elles sur ces échelons et avez-vous songé à les repositionner ?

Si vous suivez la même « fourchette » depuis des années, vous êtes-vous assuré(e) qu'elle soit toujours pertinente et cohérente avec le marché ?

Est-ce le temps de la réaligner pour demeurer concurrentiel ?

Ultimement, vous voulez éviter de voir partir un employé pour la simple et bonne raison que pour le même travail, il gagnera plus cher ailleurs.

POLITIQUE D'AUGMENTATION

Vos employé(e)s bénéficient-ils ou elles d'augmentation ?

Celle-ci est-elle unilatérale pour tous ou agit-elle comme outil de renforcement de la performance ?

Avez-vous décliné une série d'indicateurs de performance pour justifier le traitement des augmentations ou des primes annuelles ?

Ultimement, assurez-vous que vos pratiques d'augmentation servent votre organisation comme levier de mobilisation, de rétention, et également de performance.

LE SAVIEZ-VOUS ? Plus de 50 à 100h sont nécessaires pour réussir un recrutement !

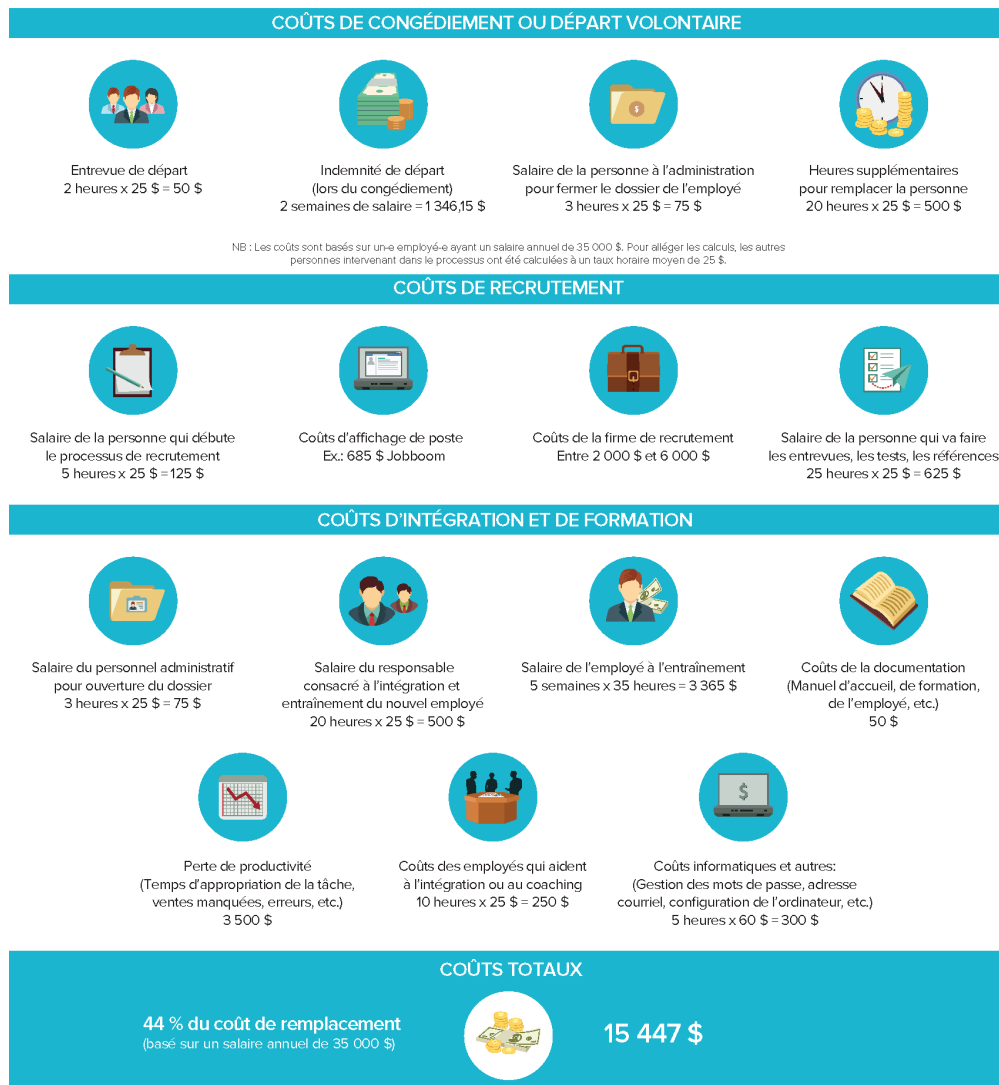
Analyser le marché, cibler les bonnes candidatures, établir un contact, faire une première évaluation téléphonique, informer la ou le client(e) sur l'évolution du dossier, faire les entretiens nécessaires avant d'identifier les personnes à recommander et rédiger le rapport d'évaluation : voilà beaucoup de travail pour obtenir des résultats satisfaisants ! **On vous en dit plus à la prochaine page.**

CALCULER LE COÛT DE REMPLACEMENT

Trop souvent, il arrive que certains employé(e)s quittent une organisation tout simplement parce qu'ils ou elles ont le sentiment d'avoir plafonné en matière de rémunération. Si cela est véritablement le cas, pouvez-vous vous permettre de perdre cet employé(e), de partir en recrutement et, possiblement, d'avoir à négocier un salaire équivalent ou supérieur avec une personne candidate ?

Considérer le coût de remplacement de vos talents est un élément parfois sous-estimé.

TABLEAU 1 COMBIEN VOUS COÛTE LE DÉPART D'UN-E EMPLOYÉE ?



Inspiré du guide : Mesurer le roulement du personnel et ses coûts dans votre commerce de détail (2006), de Détail Québec.

Source Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale Action communautaire (CSMO-ÉSAC)
<https://www.csmoesac.qc.ca/assets/medias/documents/Roulement-de-personnel.pdf>

AFFICHER L'ÉCHELON SALARIAL

Afficher ou ne pas afficher l'échelon salarial ?

Si vous avez mis en place les différents éléments abordés précédemment dans le guide, vous devriez être tout à fait confortable à afficher votre échelon salarial lors d'un recrutement. Cela permet de rendre le processus transparent et d'éviter de perdre mutuellement du temps si la rémunération n'est pas appropriée pour un(e) candidat(e). Cela contribue aussi à permettre à deux candidat(e)s différent(e)s de partir sur un même point d'égalité.

Saviez-vous qu'il est démontré qu'une personne racisée ou autochtone subit un écart de salaire substantiel encore aujourd'hui ? Partir du même échelon de départ permet en partie de régler la situation.

Au Québec, l'AFP a mis en place cette obligation le 1er mai 2021, un mouvement emboîté à la fois au Canada ainsi qu'à l'international et qui n'est pas exclusif au secteur philanthropique.

« Mais si les donateurs ou un journaliste tombent là-dessus, c'est la réputation de l'organisme que je mets à risque »

Cette fameuse affirmation, nous ramène à la nécessité de collectivement contribuer à l'éducation populaire sur le fait qu'il n'y a pas de honte à bien rémunérer ceux et celles qui contribuent à faire de notre monde, un monde meilleur. Malheureusement, nous devons conjuguer avec un article annuel dans les médias qui reprendra le salaire d'un(e) dirigeant(e) d'OBNL et s'insurgera de son salaire à plus de 100 000 \$. Alors que, il ou elle permet de rapporter des millions de dollars et d'améliorer la qualité de vie de milliers de personnes.

Encore une fois, il s'agit d'une opportunité d'éducation et vous trouverez un grand écho d'appuis au sein de l'écosystème philanthropique québécois, canadien et mondial.

Vous souhaitez optimiser vos affichages de poste ?
Nous vous invitons à utiliser notre liste de vérification
Placez le ou la candidat(e) au cœur de vos offres d'emploi !

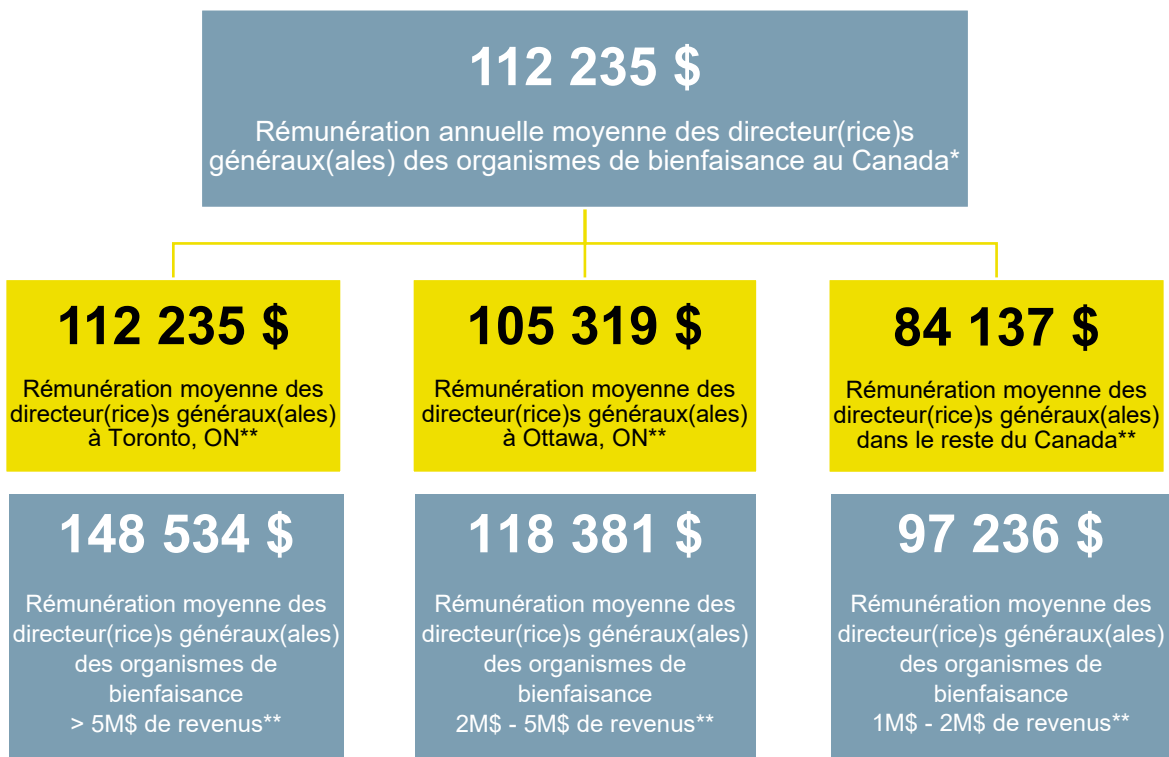
[Télécharger la liste de vérification dès maintenant !](#)

LA RÉMUNÉRATION : SOYEZ COMPÉTITIF !

QUELQUES TABLEAUX ET CHIFFRES CLÉS

- L'AFP Canada mentionne que le Québec et l'Ontario sont les provinces où la rémunération en philanthropie est la plus élevée ;
- Les femmes sont majoritaires dans le secteur, mais sont payées 20% de moins que les hommes ;
- L'AFP mentionne actuellement les échelles salariales dans ses offres d'emploi afin que les femmes puissent être rémunérées autant que les hommes ;
- Selon l'AFP, le critère numéro 1 pour un changement d'emploi en philanthropie est le salaire (et non la mission) .

RÉMUNÉRATION DES CADRES DES ORGANISMES DE BIENFAISANCE



CLASSEMENT DES COMPENSATIONS DES DIRECTRICES OU DIRECTEURS GÉNÉRAUX

1. Assurance maladie
2. Enfants/Famille
3. Services sociaux
4. Autres
5. Avantages communautaires
5. Éducation

*Source PAYSACLE - Canada **Source Charity Village

FAIRE FACE À LA PÉNURIE DE LA MAIN-D'OEUVRE

Finalement, la rémunération, ce dernier des grands tabous du secteur philanthropique, ne saurait à elle seule contrer la pénurie de la main-d'œuvre. Mais, elle saurait assurément contribuer à limiter l'exode du secteur. Nous faisons actuellement face à une série de défis sectoriels, soit le départ imminent de plusieurs professionnel(le)s qui ont façonné le secteur à la retraite, la seule formation universitaire diplômante en français « mise sur la glace » et une compétition constante et féroce avec les secteurs public et privé.

Cependant, soyons conscient(e)s d'une chose, **l'avenir du secteur philanthropique passe par nous**. Par les mesures que nous mettrons en place au sein des organismes, la mobilisation du secteur et le discours que nous aurons avec l'ensemble des acteur(rice)s de notre écosystème.

Que nous le voulions ou non, changer le monde, ça ne se fait pas du jour au lendemain.

EN COMPLÉMENT

Le sujet vous passionne autant que nous ? Nous vous proposons quelques lectures complémentaires pour poursuivre votre réflexion sur la place de collecte de fonds au sein de notre société. Bonne lecture !

[**La collecte de fonds, c'est génial de l'AFP**](#)

[**Discours pour la collecte de fonds au Canada de l'AFP**](#)

Faites de vos employé(e)s des gens heureux avec une politique de rémunération adaptée et valorisante !

Prenez un rendez-vous gratuit avec un expert RH

Sources :

- [La question délicate et frustrante des salaires en philanthropie](#)
- [Philanthropie : des emplois de plus en plus professionnels](#)
- [Institutions sans but lucratif et bénévolat : contribution économique, 2007 à 2017](#)
- [Philanthropie : grands causes, gros salaires](#)
- [Philanthropie : ceux qui veulent changer le monde, prière de postuler ici](#)
- [Why Are We Facing a Fundraiser Exodus?](#)