

RÉMUNÉRATION 2023 |

Secteur philanthropique



Iniquités en angle mort

bnpinspire.com

SERVICE TALENT ET GOUVERNANCE
L'EXPERTISE SE CONJUGUE AVEC VOS AMBITIONS

PARLER RÉMUNÉRATION EN PHILANTHROPIE, DE MOINS EN MOINS TABOU

Alors qu'il y a encore quelques années, les organisations et les personnes salariées cachait honteusement leur rémunération. Que cette dernière soit décente ou indécente, la question demeure toujours complexe aujourd'hui.

Notre secteur est continuellement voué à tenter de trouver l'équilibre fragile entre une rémunération attractive et le fait de ne pas défrayer les manchettes. De plus, certain.e.s considèrent encore et à tort que de bien rémunérer les talents en philanthropie ne fait pas de sens.

Nous n'avons pas la prétention de régler la question, mais nous devons tout de même niveler notre posture vers le haut en nous assurant d'avoir des barèmes salariaux qui se rapprochent du secteur privé. Le secteur privé, vraiment ? Totalement ! Car, l'époque où les talents en philanthropie étaient circonscrits à notre secteur est derrière nous. Aujourd'hui, la « compétition » n'est plus simplement entre les organismes, elle est avec l'ensemble des industries et cela contribue inévitablement à accentuer la pénurie de main-d'œuvre de notre secteur.

C'est dans cet esprit que ce guide *Rémunération 2023 | Secteur philanthropique* a été conçu. Soit, l'intention d'apporter un éclairage transparent sur les conditions salariales actuelles et projetées pour la prochaine année. Il s'inspire à la fois des enquêtes sectorielles, et également de l'ensemble du marché.

Nous espérons que ce guide vous sera utile et pertinent et qu'il alimentera des discussions de fond sur la rémunération de notre secteur.



Daniel H. Lanteigne, ASC, C.Dir., CRHA, CFRE
Consultant principal
BNP Inspire

À propos de l'auteur

Daniel H. Lanteigne, ASC, C.Dir., CFRE, CRHA, consultant principal chez BNP Inspire, est membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréées, chargé de cours en gestion des ressources humaines à l'Université de Montréal et président du conseil d'administration québécois de l'Association des professionnels en philanthropie.

POINT ZÉRO

Ce point zéro, c'est maintenant.

À ce jour, obtenir des informations sur la rémunération en philanthropie demeure une démarche complexe et souvent limitée. Il n'existe que très peu d'exercices effectués. Ceux-ci se concentrent soit sur les fondations d'un secteur spécifique, sur l'ensemble des OBNL (incluant les associations et autres organisations) ou ont une portée pancanadienne sans données significatives propres à la province du Québec.

Cependant, nous avons retenu les données où l'échantillonnage permettait de dégager une appréciation valable et représentative du secteur.

D'ailleurs, nous vous proposons un éventuel rendez-vous annuel avec la rémunération en philanthropie, grâce à des prochaines éditions bonifiées et tirées des tendances du marché !

Faites-nous part de vos commentaires



LE DANGER DES INIQUITÉS, PLUS PRÉSENT QUE JAMAIS

Alors que la mission de votre organisme est probablement, de près ou de loin, vouée à réduire les iniquités au sein des communautés, la « joute » actuelle vous met à risque de créer des écarts de conditions de travail. Les personnes actuellement candidates se trouvent dans un marché de l'emploi qui leur est favorable. Par conséquent, elles sont davantage conscientes des éléments de rémunération globale qu'elles peuvent demander et négocier.

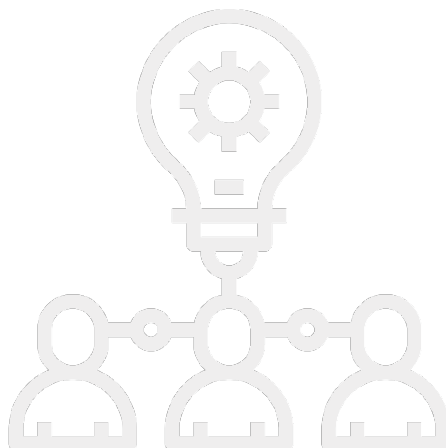
Ainsi, si vous êtes un employeur, vous pourriez vouloir répondre à l'ensemble des demandes. Mais attention à l'impact que cela pourrait avoir sur le reste de l'équipe, lorsque l'ère dans lequel évolue les talents est beaucoup plus propice aux discussions sur l'enveloppe de rémunération contrairement aux générations précédentes. Ainsi, par exemple, demandez-vous l'impact que cela aurait d'offrir quatre semaines de vacances à l'embauche, alors que vos employés ayant cinq années de service viennent tout juste d'obtenir leur quatrième semaine de vacances.

Et que faire avec les demandes internes ?

Vous pourriez également générer de l'iniquité à l'interne, car les talents connaissent leur valeur sur le marché du travail actuel et sont sollicités plus que jamais. Dans ce contexte, assurez-vous d'évaluer la demande, votre masse salariale et les conditions de chacun des postes de manière plus globale. Votre équation doit aussi comprendre les deux questions suivantes :

- Combien me coûterait de perdre cette personne et de devoir démarrer un nouveau processus de recrutement ?
- Compte tenu du marché, devrais-je finalement me résigner à offrir le salaire que me demande mon employé actuel à une future personne candidate ?

Mais également, faites attention aux bonifications internes. Certains employeurs ont tenté d'offrir une prime aux personnes qui se présentent au bureau, bien qu'elles aient une politique de télétravail. En voulant, de bonne foi, encourager la présence au bureau, vous contribuez malheureusement à créer deux catégories de talents. De plus, vous pénalisez ceux et celles qui n'ont peut-être pas la possibilité de se déplacer autant. Les angles morts, il y en a partout en matière de conditions de travail. Soyez vigilants.



Mais alors, comment s'assurer de « garder » notre monde

→ Soyez cohérent.

→ Soyez bienveillant.

→ Assurez-vous que leur emploi soit porteur de sens (travaillant dans une fondation, vous devriez déjà pouvoir cocher cette case).

→ Pour le reste, soyez à l'écoute. Ayez des discussions inhabituelles sur leur engagement et sur le marché de l'emploi. Pensez à ce que l'on peut poser comme question en entrevue de départ et ayez l'audace de les aborder dans l'instant.

Par exemple :



Je sais que le marché est très actif en ce moment. Tu dois d'ailleurs te faire approcher par des recruteurs. Je me demandais, au tout début de ta carrière chez nous, qu'est-ce qui t'avait motivé à appliquer pour le poste ? Est-ce que cette source de motivation est toujours la même ? Et si demain un recruteur t'offrait l'emploi de tes rêves, quel serait-il ? Qu'est-ce qui pourrait te faire accepter l'emploi ? Si demain nous changions de rôle, que ferais-tu différemment ? Puis, si tu venais à considérer de quitter ton poste, accepterais-tu de m'en parler avant de signer un contrat ailleurs ?



Car, bien que nous puissions parfois avoir de belles surprises aux entrevues de départ, il est bien souvent trop tard pour sortir l'attirail de rétention.

Rappelez-vous qu'il est beaucoup plus coûteux de recruter que de garder ses talents en emploi.

Et si l'inévitable se produit ?

Premièrement, assurez-vous de garder le lien (et un bon) avec vos talents qui ont quitté votre organisme. Les talents « boomerangs » (qui reviennent), il y en a de plus en plus.

Deuxièmement, gérez bien le départ. Les employés toujours en poste évalueront votre façon de traiter le départ et se projeteront dans la considération que vous avez à leur égard, advenant qu'ils en fassent autant.

RETOUR SUR LA RÉMUNÉRATION DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES : 2020-2021-2022

Salaire moyen au Québec et au Canada

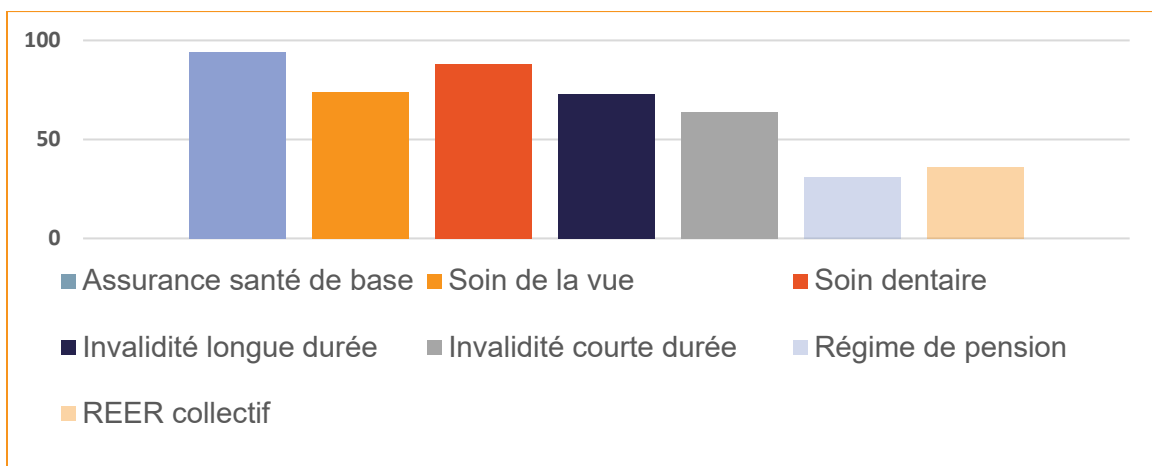
Selon les données de l'AFP, le salaire moyen des professionnels de la collecte de fonds **au Canada** s'établissait comme suit en 2021 :

Budget annuel de l'organisme	Salaire moyen (Tous postes confondus liés à la collecte de fonds)	Salaire moyen (Direction générale)
Moins de 250 000 \$	71 268 \$	118 062 \$
250 000 \$ à 499 999 \$	78 628 \$	
500 000 \$ à 999 999 \$	110 039 \$	
1 000 000 \$ à 2 999 999 \$	82 724 \$	
3 000 000 \$ à 4 999 999 \$	101 754 \$	
5 000 000 \$ à 9 999 999 \$	95 534 \$	194 633 \$
10 000 000 \$ à 49 999 999 \$	113 594 \$	
50 000 000 \$ et plus	115 903 \$	

Et de manière plus précise **au Québec**, le salaire moyen se situait à 92 023 \$ et la médiane à 84 500 \$ en 2021.

Avantages sociaux au Canada

Toujours selon la même étude de l'AFP, les avantages sociaux suivants sont effectifs au sein des organisations. Notons que l'assurance maladie est généralement offerte et que la couverture répond aux besoins des employés. Cependant, le secteur offre toujours très peu en matière de régimes de retraite alors qu'il existe une panoplie d'options, peu coûteuses, dont le régime de retraite simplifié (RRS) proposé par le Réseau Sancio.



Évolution salariale 2020-2021

De manière générale, le salaire moyen en 2021 fut inférieur à celui de 2020 pour 8,1 % des professionnels de la collecte de fonds. Il est demeuré inchangé pour 28,4 % et a augmenté pour 63,5 %. Parmi les hausses, celles-ci étaient de l'ordre de 1 à 3 % (28,4 % des professionnels), de 10 % et plus (12,1 % des professionnels) et de 4 à 6 % (11,4 % des professionnels).

Budgets d'augmentations en 2022

En étudiant différentes enquêtes de rémunération et les prévisions salariales mises à jour en septembre 2022, les budgets d'augmentations de 2022 se sont situés en moyenne à 2,8 % alors que nous avons plutôt estimé une augmentation moyenne de 3 % pour l'année, en septembre 2021.

Firmes	Augmentation initialement prévue pour 2022
WTW Data	2,7 %
Solutions Mieux-être LifeWorks	2,8 %
Mercer	2,6 %
Normandin Beaudry	3,5 %
PCI rémunération-conseil	3,2 %
Ordre des CRHA	2,9 %
Moyenne	3,0 %
Et votre organisme ?	

Les données indiquées dans le tableau ci-dessus sont des estimations faites l'année précédente. Au réel, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréées en conclut que le taux réel fut finalement de 3,1 % alors que l'Indice du prix à la consommation (IPC) fut de 6,0 %.

LES LEVIERS POUR UN MEILLEUR SALAIRE

En analysant les différentes données, on peut retenir que les éléments suivants contribuent à une meilleure rémunération :

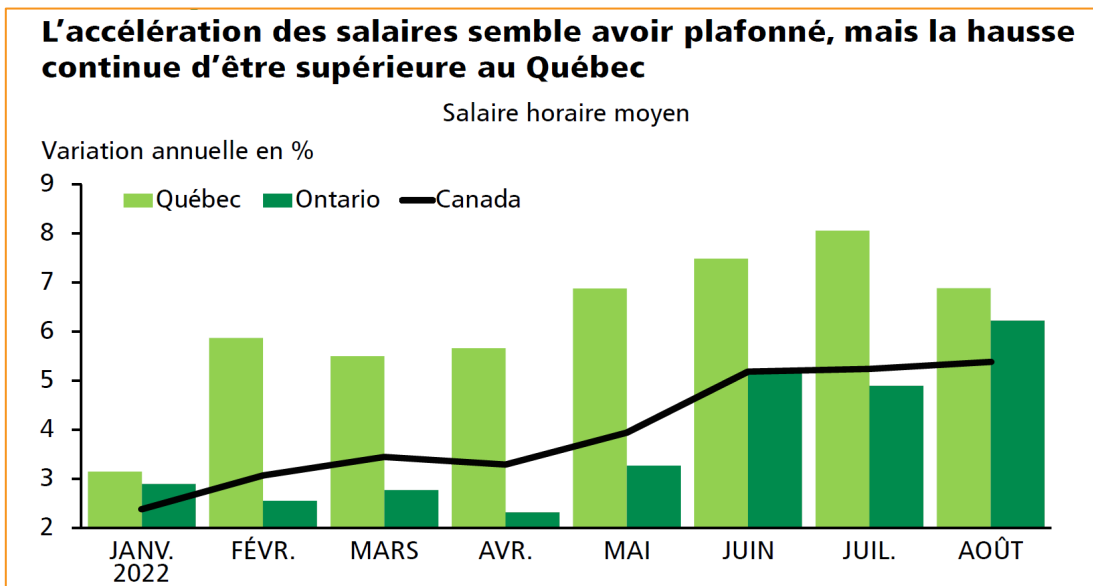
- Les années d'expérience en collecte de fonds
- L'âge (qui vient souvent avec les années d'expérience)
- Le sexe (les hommes sont encore privilégiés dans le secteur)
- Le niveau d'éducation
- Les certifications (ex. CFRE)
- Les sommes collectées annuellement par l'organisme

Étonnement, les années d'ancienneté au sein de l'entreprise actuelle ne sont pas un gage de meilleure rémunération. Cette révélation n'est pas anodine et vient appuyer le principe que pour obtenir de meilleures conditions, il faut parfois changer d'organisation.



INFLATION, PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE ET CHÔMAGE

Selon Desjardins, « la détérioration du marché du travail sera toutefois limitée en raison de l'importante pénurie de main-d'œuvre. Le taux de postes vacants de 6,7 % a franchi un sommet au Québec en juin et le nombre de chercheurs d'emploi est moins élevé que celui des postes vacants, soit un ratio de 6 sur 10. Depuis quelques mois, l'accélération des salaires commence toutefois à plafonner autour de 7 % à 8 % au Québec, selon la variation annuelle de la rémunération horaire moyenne [...]. Même si la progression ralentit au cours des prochains trimestres, les hausses salariales resteront élevées étant donné la forte inflation ».



PROJECTIONS 2023

Budgets d'augmentations en 2023

En étudiant différentes enquêtes de rémunération et les prévisions salariales mises à jour en septembre 2022, les budgets d'augmentations de 2023 sont estimés en moyenne à 4,0 % pour le Québec.

Firmes	Augmentation prévue pour 2023
WTW Data (données pour le Canada)	3,7 %
Solutions Mieux-être LifeWorks	4,2 %
Mercer	3,4 %
Normandin Beaudry	4,1 %
PCI rémunération-conseil	4,2 %
Ordre des CRHA	4,1 %
Moyenne	4,0 %
Et votre organisme ?	

Les effets des demandes salariales ont une incidence directe sur cette moyenne des augmentations prévues pour 2023. Il s'agit de la prévision salariale la plus élevée depuis environ 15 ans.

VOTRE RÉMUNÉRATION

Maintenant que vous disposez des différentes recommandations et avez un portrait concret sur la situation, il vous appartient, comme employeur ou personne salariée, d'avoir un échange sur votre contribution et sur votre éventuelle révision salariale.

Dans certaines organisations, le processus est peut-être déjà à l'agenda, mais nous sommes aussi conscients que dans certains cas, vous devrez faire preuve de leadership pour aborder cette question.

Il est important de noter que les prévisions d'augmentation demeurent une moyenne à considérer. Vous devez également prendre en compte les éléments suivants :

- Il s'agit d'une hausse alignée sur le marché, sans égard au rendement. Vous devrez ainsi articuler votre enveloppe de rémunération avec la progression de vos talents dans leur échelle salariale, mais également en fonction de leur performance annuelle.
- L'estimation de 4,0 % est applicable au salaire des employés. Mais votre échelle salariale pour l'ensemble de vos postes doit également être revue. Les prévisions pour les structures se situent à 3,1 %.

Finalement, quoi qu'il en soit, assurez-vous d'être à la fois aligné au marché, mais également respectueux de l'enveloppe budgétaire de votre organisme. Alors que plusieurs entreprises n'ont qu'à augmenter le prix de leurs produits pour dégager plus de profits, les OBNL n'ont pas cette option pour générer un plus grand flux monétaire.

SALAIRE À LA COMMISSION

La question de la rémunération basée sur un pourcentage des dons collectés revient de manière récurrente et a réussi à se tailler une place dans certaines organisations. Mais qu'en est-il vraiment ?

En fait, la question a été tranchée depuis plusieurs années, notamment par l'AFP qui en fait une section dédiée dans son code de déontologie, en spécifiant que « les membres ne doivent accepter aucune rétribution ou conclure un contrat qui se fonde sur un pourcentage des contributions qu'ils auront reçues, ni accepter de commissions d'intermédiaire ou d'honoraires conditionnels ».

Mais pourquoi le salaire à commission est non éthique selon l'AFP, alors que cette pratique est vue couramment dans le secteur privé, notamment en développement des affaires, un domaine pas si lointain du développement philanthropique ?



Il faut revenir à la source en considérant que la philanthropie repose sur des relations humaines nécessitant un haut niveau de confiance entre le ou la donateur.rice et la cause, et tout particulièrement entre le ou la donateur.rice et le ou la professionnel.le de la collecte de fonds. Et comme dans toute relation basée sur la confiance, il y a des risques. Des risques d'abus de confiance et des risques de perte de confiance.

C'est donc pour protéger ces relations et la mission que l'AFP estime que « la rémunération au pourcentage peut encourager les abus, mettre en péril l'intégrité du secteur et saper les valeurs philanthropiques ». L'association ajoute même que la collecte de fonds doit se faire dans un environnement « exempt de motifs inappropriés, de récompenses déraisonnables ou d'enrichissement personnel ».

Nous ajoutons également que les retombées de la collecte de fonds reposent sur différents efforts combinés, comme la notoriété de l'organisme, la qualité des projets présentés, les efforts de marketing, de recherche et d'analyse, le soutien de bénévoles sollicitateur.ses, la proximité et les liens du donateur.rice avec la cause et l'historique de la relation.

Peut-on alors parler de bonis à la performance ?

Ne pas rémunérer à la commission, ne veut pas dire de ne pas suivre d'indicateurs et ne pas fixer d'objectifs annuels.

D'ailleurs, le code de déontologie de l'AFP stipule que « les membres peuvent accepter une rémunération en fonction de leur rendement, par exemple des primes, seulement si de telles primes font partie des pratiques courantes de leur organisme et qu'elles ne se fondent pas sur les contributions obtenues ».

Il est donc tout à fait permis de remettre une bonification à la performance. Mais pour autant que cette dernière ne se base pas exclusivement sur les contributions reçues. On peut notamment penser à des indicateurs basés sur le nombre de sollicitations, de rencontre de resserrement des liens, de nouvelles personnes donatrices, de promesses d'engagement de dons planifiés, etc.

POURSUIVEZ VOTRE RÉFLEXION

La rémunération dans le secteur philanthropique vous intéresse et vous souhaitez poursuivre votre réflexion ? BNP Inspire met à votre disposition, gratuitement, l'ensemble des outils suivants en matière de talent et de gouvernance.



Indice Philanthropique, c'est le balado consacré à la gestion des organismes. Trop souvent dévalorisés, ces organismes sont pourtant les piliers de ce que nous appelons la philanthropie. Que ce soit pour délivrer des paniers de nourriture, pour soutenir nos aînés et nos enfants, pour favoriser l'éducation ou encore pour aider les minorités, chaque mission est importante pour donner à chaque personne les chances de se réaliser dans la vie. Alors, Indice philanthropique veut à son tour faire sa part en donnant aux organismes. Comment ? En rassemblant des experts autour de sujets qui les aideront dans leur gestion quotidienne pour faire encore plus pour la communauté !

[Écouter l'épisode sur la rémunération](#)

Rechercher les meilleurs talents en philanthropie

Nous savons que d'entamer un processus de recrutement peut être anxiogène, énergivore et parfois aboutir à peu de résultats. Nous utilisons une approche mixte basée sur notre connaissance des talents et une recherche et analyse rigoureuse de votre marché. De plus, nous connaissons votre réalité, vos besoins et la philanthropie, en plus de maîtriser l'art du recrutement – que demander de plus ?

Diagnostic RH ou gouvernance

Sauriez-vous dire si l'organisation du travail est efficiente au sein de votre organisation ? Si les rôles de chacun.e sont clairs ? Comment se porte votre climat de travail ? Et avez-vous une idée de ce que font les autres organismes comparables ? À l'aide d'un diagnostic complet, vous serez notamment en mesure de répondre à ces questions. Vous obtiendrez un état de santé complet de votre gouvernance ou de la gestion de vos ressources humaines.

Développer votre marque employeur

Pour attirer et retenir les meilleurs talents, la mission ne saurait suffire. Alors comment vous distinguez-vous ? Êtes-vous un employeur de choix distinctif et attractif ? Nous pouvons vous accompagner dans cette démarche qui prend tout son sens dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre et avec les nouvelles générations de talents. Assurez-vous de devenir la cause qui inspire et attire les profils les plus incroyables !

Établir des politiques et procédures

Vos politiques et procédures couvrent-elles toutes les situations ? Sont-elles adaptées aux pratiques, tendances et attentes du 21^e siècle ? De la simple procédure, jusqu'à vos règlements généraux, en passant par la politique de travail hybride, laissez-nous vous accompagner pour que vos politiques soient règlementaires, cohérentes avec vos valeurs et soutiennent votre stratégie organisationnelle.

Démarrer un coaching professionnel

Les attentes sont parfois grandes envers les professionnels. Il est fort probable que vous ayez à faire face à des situations jamais expérimentées ou à des besoins d'adaptation, résultant de l'évolution de nos sociétés à la vitesse grand V. Mettez fin à votre syndrome d'imposteur et développez votre posture face aux changements.

Concevoir des formations sur-mesure

Bénéficiez de l'expertise consolidée de notre équipe de plus de 40 collaborateurs qui sauront développer des formations sur-mesure à la fois pertinentes, engageantes et adaptées à l'ensemble des champs d'expertise suivants : la gestion des talents, la gouvernance, la stratégie de financement, les dons majeurs et planifiés, la responsabilité sociale des entreprises (RSE), etc.

Parler à un stratège en talent et gouvernance

SOURCES D'INFORMATION

- Association des professionnels en philanthropie, Code de déontologie
 - afpquebec.ca/fr/a-propos/code-de-deontologie
- Association of Fundraising Professionals, 2022 AFP Compensation and Benefits Study
 - afpglobal.org/2021Report (*gratuit pour les membres*)
- Conseil du Patronat du Québec, Dossier spécial - Prévisions salariales 2023
 - cpq.qc.ca/workspace/uploads/files/dossier_special_previsions_salariales2023_fr.pdf
- Conseil du Patronat du Québec, Dossier spécial - Prévisions salariales 2022
 - cpq.qc.ca/workspace/uploads/files/dossier_special_previsions_salariales2022_fr_1.pdf
- Desjardins, Prévisions économiques et financières, 22 septembre 2022
 - desjardins.com/content/dam/pdf/fr/particuliers/epargne-placements/etudes-economiques/previsions-economiques-financieres-septembre-2022.pdf
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréées, Outil pratique - Les prévisions salariales 2023
 - portailrh.org/remuneration/2022/Outil_Previsions_2023.pdf

BNP
INSPIRE

Entreprise



Certifiée