



FICHE OUTIL - Bénévoles, consultants et personnel rémunéré : planifier un travail bien fait

17 mai 2021

Quand on administre une fondation, il faut prendre le temps de bien choisir comment cette dernière mène ses activités. En effet, le mode de gestion d'une fondation est une décision importante qui doit être revue périodiquement. Les petites fondations peuvent faire appel à des bénévoles, à des consultants ou à du personnel rémunéré (et, bien souvent, à un mélange des trois). Mais savez-vous laquelle de ces options convient le mieux aux besoins actuels de votre fondation?

Commencez par vous poser ces questions : Quelles tâches devez-vous accomplir pour réaliser vos objectifs? Et qui est la meilleure personne pour s'en charger? N'oubliez pas qu'il n'existe pas de « bonne » ou de « mauvaise » façon d'administrer votre fondation : faire appel à du personnel rémunéré, à des bénévoles ou à des consultants sont toutes des options valables.

Dans ce document, nous nous penchons sur trois aspects importants qui contribuent à la saine administration d'une fondation :

- le choix d'un modèle qui vous convient;
- le choix d'un lieu de travail adéquat;
- la rédaction de descriptions de poste (y compris pour les bénévoles).



Choisir le modèle qui vous convient

- **Bénévoles.** De nombreuses petites fondations sont administrées par une équipe entièrement bénévole. Il est fréquent qu'une fondatrice ou un membre du conseil d'administration se charge de répondre aux appels, de tenir les livres et de régler les factures, entre autres tâches. Dans certains cas, ce travail est partagé par les autres membres du conseil. Ce modèle axé sur le bénévolat convient principalement aux fondations dont les actifs sont relativement modestes et le processus d'octroi, relativement simple.
- **Personnel rémunéré.** Les fondations qui détiennent des actifs importants ou qui doivent gérer un processus d'octroi complexe font souvent le choix d'embaucher du personnel à temps complet ou à temps partiel à qui elles confient diverses tâches : servir de point de contact pour la fondation, mettre sur pied et administrer les programmes d'octroi, préparer des documents pour les réunions du conseil, etc. Si vous envisagez d'embaucher des employés pour votre fondation, assurez-vous de tenir compte du coût réel de cette décision en consultant la législation de votre province sur les normes d'emploi et du travail. Les Fondations communautaires du Canada ont créé récemment un modèle pour les politiques de ressources humaines. Il pourra vous aider à établir des relations constructives avec votre personnel. Vous y trouverez notamment des liens pour consulter les lois sur l'emploi de chaque province et territoire.
- **Consultants.** Il est fréquent qu'une fondation fasse appel aux services d'un consultant de temps à autre, lorsqu'elle a besoin de renforts ou de connaissances précises. Vous pouvez embaucher un consultant pour animer une retraite ou une séance de planification stratégique, ou encore pour rédiger votre rapport annuel. Un consultant peut également répondre aux demandes de subventions ou évaluer votre programme d'octroi.

Il est important de déterminer si vous embauchez une personne à titre d'employé ou de travailleur indépendant, car la situation d'emploi a une incidence directe sur l'admissibilité à l'assurance-emploi en vertu de la Loi sur l'assurance-emploi. Elle peut également avoir un impact sur la façon dont la personne est traitée en vertu du Régime de pensions du Canada et de la Loi de l'impôt sur le revenu, entre autres. C'est la relation de travail dans son ensemble qui détermine la situation d'emploi. Pour vous aider à évaluer une situation d'emploi, vous pouvez consulter le guide suivant de l'Agence du revenu du Canada :



<https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/formulaires-publications/publications/rc4110/em-ploye-travailleur-independant.html>.

En tenant compte des modèles présentés ci-dessus, posez-vous les questions suivantes :

- Y a-t-il un modèle en particulier qui correspond aux exigences actuelles de votre mission? Les administrateurs de fondations hésitent souvent lorsqu'il est question d'investir dans l'administration. Pourtant, une embauche stratégique de personnel ou de consultants peut accroître l'efficacité globale du processus d'octroi de subventions.
- Les membres du conseil d'administration participeront-ils au travail administratif? Sont-ils disponibles à court ou à long terme? Avec ou sans salaire? Si vous devez leur verser un salaire, vérifiez que vos statuts leur permettent de toucher une rémunération de la fondation tout en continuant de siéger au conseil.
- Y a-t-il des tâches qui requièrent une expertise dont vous ne disposez pas (la création d'un programme de subvention, par exemple)? Pourraient-elles être confiées à un membre du personnel ou à un consultant?

Si vous décidez d'embaucher du personnel rémunéré, n'hésitez pas à consulter l'enquête sur la rémunération que les Fondations communautaires du Canada réalisent tous les deux ans. Le rapport, intitulé Salary and Benefits Report (rapport sur la rémunération et les avantages), est offert en exclusivité aux membres des FCC. Pour en consulter la version la plus récente, adressez-vous aux FCC.

Choisir un lieu de travail adéquat

Les fondations ont une formidable marge de manœuvre lorsque vient le temps de choisir leur lieu de travail! Dans certains cas, une table de cuisine ou un bureau à domicile peuvent faire l'affaire, alors que certaines personnes préféreront avoir des locaux désignés. Tenez compte des avantages et désavantages des options ci-dessous dans votre choix d'un lieu de travail :

- **Le bureau à domicile.** Il s'agit d'une option pratique et économique, mais qui conviendra surtout aux petits organismes et aux fondations émergentes, car il faut dire que le télétravail se prête difficilement aux grandes rencontres et aux réunions officielles, sans parler de la séparation travail-vie personnelle, qui peut poser problème. Qui plus est, un modèle axé exclusivement sur le télétravail peut occasionner un sentiment d'isolement chez les personnes qui se nourrissent d'interactions fréquentes. Cela dit, si vous



choisissez le bureau à domicile pour votre fondation, dotez-vous d'une ligne téléphonique et d'une case postale dédiées.

- **Les bureaux partagés.** Les espaces de travail partagés ont certes l'avantage d'être économiques (car on y partage aussi les factures et le coût des fournitures), mais ils peuvent mener à certains abus! Si vous envisagez cette option, assurez-vous de mettre toutes vos conditions par écrit et de faire relire votre bail par un conseiller juridique – surtout si vous prévoyez partager l'espace avec des organismes qui ont un lien avec le vôtre.
- **La location de bureaux.** La location d'un bureau privé n'est pas toujours l'avenue la plus abordable, mais elle facilite la tenue de réunions avec vos bénéficiaires et les membres de votre conseil. Assurez-vous cependant de solliciter un avis juridique avant de signer un bail.
- **La possession de bureaux.** Certaines fondations qui ont reçu un immeuble en don font le choix d'y établir leurs bureaux. Si vous recevez ce type de don, ne négligez pas les frais qui s'y rapportent, notamment pour l'exploitation, l'entretien et les réparations. Au besoin, envisagez de louer une partie de votre espace à d'autres organismes pour alléger vos coûts. Si vous choisissez de devenir propriétaire de vos bureaux, vous devez être conscients du risque que vous courez si vous louez votre espace à des organismes qui pourraient solliciter votre soutien financier, ou encore à des particuliers ou à des entreprises qui pourraient devenir liés à votre fondation d'une façon ou d'une autre. Si vous envisagez de devenir propriétaire, prenez le temps de vous familiariser avec la réglementation de votre province sur la location immobilière. Si vous choisissez de vous engager sur la voie de la propriété en toute connaissance des risques, avantages, coûts et règlements qui y sont associés, assurez-vous de faire appel à un avocat pour la rédaction de votre modèle de bail.

Rédiger des rédactions de poste (y compris pour les bénévoles)

Pour maximiser vos chances d'avoir un travail bien fait, nous vous conseillons de bien définir le rôle de chaque personne qui participe au travail de votre fondation, même à titre bénévole! En préparant des descriptions de poste détaillées, vous clarifierez vos attentes ainsi que les tâches



de chacun. Vous établirez la responsabilité des parties et éviterez ainsi bien des malentendus. Les descriptions de poste facilitent aussi le recrutement, la comparaison des salaires et la planification de carrière.

Nous vous recommandons de préparer des descriptions d'une ou deux pages qui décrivent les responsabilités associées au poste en tant que tel, et non les qualités de la personne qui l'occupe actuellement. Dans le cas des postes rémunérés, indiquez aussi des renseignements qui permettront de bien situer l'offre sur le marché.

Vos descriptions doivent comprendre les renseignements suivants :

- un résumé qui énonce les objectifs du poste de manière concise;
- de cinq à huit tâches essentielles associées au poste;
- les principales compétences et aptitudes requises (aptitudes en gestion de projet, connaissances techniques, sens des affaires, etc.);
- les qualifications qui aideront les candidats à exceller (diplôme, expérience équivalente, etc.).

Les politiques de ressources humaines

Les Fondations communautaires du Canada ont créé récemment un modèle pour les politiques de ressources humaines. Il pourra vous aider à établir des relations constructives avec votre personnel. Le modèle spécifie également les politiques qui s'appliquent aux bénévoles et aux consultants. Vous y trouverez notamment des liens pour consulter les lois sur l'emploi de chaque province et territoire.

L'heure est-elle venue d'embaucher du personnel?

- Cernez les tâches précises qui sont associées au poste que vous cherchez à pourvoir, puis inscrivez-les dans la description du poste.
- Décidez qui gérera le processus d'embauche, et qui orientera et supervisera le nouvel employé.
- Déterminez une stratégie pour les tâches qui ne sont pas liées à la supervision (paiement des taxes liées à l'emploi, gestion des avantages sociaux, etc.). Le recours stratégique aux services d'un consultant pourrait s'avérer bénéfique.



- Pensez à l'endroit où s'effectuera le travail. Prenez connaissance des avantages et désavantages de chaque option avant d'accueillir des employés.
- Fixez une fourchette de rémunération. Vous devrez offrir un salaire raisonnable (qui correspond à la rémunération offerte ailleurs aux personnes ayant des qualifications similaires), données à l'appui. À ce sujet, vous pouvez consulter le plus récent rapport sur la rémunération et les avantages (Salary and Benefits Report) des FCC.
- Réfléchissez aux canaux où vous publierez votre offre d'emploi (banques d'emplois virtuelles, réseau des fondations communautaires, etc.).

Nous tenons à remercier Exponent Philanthropy, qui nous a autorisés à utiliser des extraits de son document « Getting your work done well ».