

Soutenir l'infrastructure organisationnelle dans le secteur bénévole

Rapport de synthèse préparé par Lynn Eakin, Lynn Eakin and Associates pour le Secrétariat de l'ISBC – mai 2002

Contexte de la question

Il est de plus en plus reconnu, selon des rapports non scientifiques et des comptes rendus de recherche, qu'un grand nombre d'organisations du secteur bénévole au Canada sont confrontées à des problèmes lorsqu'il s'agit de financer leurs activités et leurs programmes. Dans une étude précédente – « An overview of the Funding of Canada's Voluntary Sector », *Initiative du secteur bénévole et communautaire* – publiée en septembre 2001¹, l'auteure passe en revue l'historique et les circonstances qui contribuent à la tendance actuelle observée à l'égard du financement du secteur bénévole. Elle y décrit l'effet cumulatif des changements dans les modes de financement, et en dégage certaines conséquences pour les organisations bénévoles. Enfin, elle relève les facteurs de stress suivants qui contribuent au malaise ressenti par le secteur bénévole.

- Les contrats de service ne réussissent pour ainsi dire jamais à couvrir les coûts réels de prestation des programmes.
- Les organisations du secteur bénévole signalent qu'ils ont de plus en plus de difficultés à respecter leurs obligations juridiques et législatives envers le personnel, dont l'équité salariale et l'obligation envers les employés engagés à contrat pour plusieurs années successives.
- Les organisations du secteur bénévole ont de plus en plus de difficultés à compenser l'insuffisance de fonds gouvernementaux par d'autres sources stables de revenus.
- Les organisations du secteur bénévole ont de plus en plus de difficultés à fournir l'infrastructure nécessaire à la prestation efficace des programmes.
- Il est de plus en plus difficile de trouver des fonds pour mettre sur pied des programmes novateurs et créatifs.

Le financement du secteur bénévole, qui lui permet de dispenser des programmes et des services, est habituellement régi par une formule et des pratiques communes qui évoluent avec le temps. Celles-ci n'ont pas été appuyées par la recherche ou la documentation sur les meilleures pratiques : en conséquence, certaines pratiques sont allées à l'encontre du but recherché. Les pratiques actuelles de financement n'arrivent pas à soutenir l'infrastructure des organisations et cette situation devient problématique.

En arriver à une compréhension commune de ce que représente l'infrastructure

Avant de pouvoir résoudre un problème, il est important de se mettre d'accord sur sa nature. De fait, il s'est avéré difficile d'en arriver à une entente au cours des discussions portant sur le besoin de financer l'infrastructure et le montant nécessaire.

¹ Lynn Eakin, *An overview of the Funding of Canada's Voluntary Sector*, Initiative du secteur bénévole et communautaire, septembre 2001. Résumé, page i.

Quand les agents de financement parlent d'infrastructure, ils pensent généralement aux coûts de fonctionnement essentiels que doit assumer une organisation, comme la location de bureaux ou même d'ordinateurs, coûts faciles à quantifier et à ventiler dans la « part » qui revient au programme particulier qu'ils financent. Les agents de financement se servent d'une définition opérationnelle des dépenses autorisées pour les « coûts indirects afférents aux services » (définis comme étant les coûts autres que les salaires de première ligne) qui requièrent généralement un lien direct avec le programme. Par exemple, la contribution aux services financiers correspondrait à une estimation du nombre d'heures requises pour établir la feuille de paie du personnel d'un programme particulier et pour se conformer à l'obligation de rendre compte.

Quand les gestionnaires du secteur bénévole parlent du besoin de financement de l'infrastructure, c'est qu'ils veulent être en mesure d'établir et de soutenir leur organisation de manière à pouvoir administrer et exécuter efficacement des programmes de qualité. Ils ont besoin de financement pour couvrir les frais de gestion de l'organisation, car chaque programme offert profite de la capacité de leur organisation. Et il est nécessaire d'avoir des fonds pour maintenir de bons systèmes financiers et des systèmes de données efficaces à l'appui des différents programmes et services. Par ailleurs, les conseils d'administration, les bénévoles dispensant des services et les réseaux communautaires doivent être soutenus activement et appuyés par les cadres supérieurs. La prestation de programmes de qualité requiert également des pratiques en matière de ressources humaines capables de maintenir en poste un personnel qualifié et expérimenté. Il n'est pas toujours facile de détailler ces activités, d'évaluer le coût de chacune d'entre elles ni de les assigner directement à des programmes particuliers.

La méthode actuelle de financement des contrats ne couvre, en général, que les coûts supplémentaires reliés directement à un programme : personnel de première ligne, superviseurs (au besoin) et dépenses relatives au programme, telles que les locaux à bureaux ou les emplacements nécessaires au programme, les téléphones, les fournitures administratives et les contributions prévues pour les services financiers. Habituellement, les contributions sont minimales ou inexistantes pour ce qui est du fonctionnement et de l'administration de l'organisation, notamment la gestion des ressources humaines, le conseil d'administration, l'élaboration et le maintien de systèmes, l'établissement de contacts externes et d'autres fonctions nécessaires à une saine organisation.

Le premier obstacle à surmonter quand on s'attaque au problème de l'infrastructure et du financement de la capacité organisationnelle est la nécessité d'avoir une compréhension commune du problème ainsi qu'un langage commun qui permettront de trouver une solution. Actuellement, la définition de l'infrastructure diffère non seulement d'un bailleur de fonds à l'autre, mais entre les organisations du secteur bénévole elles-mêmes.

Exemples de divergences quant à la notion d'infrastructure

À mesure que se faisaient jour les préoccupations relatives à la diminution de la capacité organisationnelle parmi les organismes du secteur bénévole, une poignée de bailleurs de fonds et d'organisations bénévoles ont pris l'initiative d'intégrer le financement de l'infrastructure dans le cadre même du financement du programme. Ils ont posé ce geste pour réagir face à l'écart croissant entre le niveau de financement des programmes et les coûts réels de fonctionnement.

Agence canadienne de développement international (ACDI) (Canada)

L'ACDI a été l'une des premières organisations à prendre cette initiative. L'Agence reconnaît que l'infrastructure (qu'ils appellent « frais généraux ») est un coût essentiel de la prestation du programme qui permet aux organisations bénévoles de fournir des programmes de qualité à long terme. Ils ont élaboré une méthode de calcul du pourcentage de frais généraux pour chaque organisation, en reconnaissant que chaque organisation est unique. L'organisation peut ensuite utiliser le taux de frais généraux établi pour les autres contrats qu'elle signera avec l'ACDI sans devoir tout recalculer. Le taux est appliqué aux accords de contribution et aux contrats de services sans sélection compétitive de l'ACDI. Il est fondé sur les principes suivants :

« E) Principes de base utilisés dans l'établissement de la politique relative aux frais généraux

Les critères suivants ont été utilisés dans l'établissement de la politique relative aux frais généraux :

- 1) Il est reconnu que les frais généraux (i.e. coûts indirects) des organisations sont justifiés et que ces dernières doivent être compensées par l'ACDI pour une partie de ces coûts, dans le cadre de contrats de services ou d'accords de contribution.
- 2) La méthode de calcul qui sert à déterminer le taux de recouvrement des frais généraux ne doit inclure aucun élément de profit ou de surplus pour l'organisation.
- 3) Il est reconnu que chaque organisation a un taux de frais généraux différent ou unique en fonction de son secteur d'activité, son environnement, sa structure organisationnelle ou selon d'autres facteurs.
- 4) Il que le taux établi pour les frais généraux ne devra pas compenser une organisation pour ses inefficiences pas plus qu'il ne devra pénaliser une organisation qui fait montre d'efficience². »

The Nature Conservancy (É.-U.)

Une autre organisation qui se penche sur cette question est *The Nature Conservancy* de Arlington en Virginie (É.-U.) Ils ont publié un manuel intitulé *Core Costs and NGO Sustainability*, qui fait suite à un projet entrepris avec certains de leurs programmes internationaux pour mettre au point une méthode permettant de repérer et de calculer les coûts de l'infrastructure. Leur modèle de financement est fondé sur la prémisse voulant que les organisations qui dispensent un programme ont droit à un remboursement intégral des coûts, et que les réserves d'une organisation non assujetties à des restrictions devraient servir à la réalisation de sa mission et non à compenser le financement insuffisant d'un programme³. Le manuel est très détaillé : il précise dans ses annexes quels coûts sont inclus et lesquels sont inadmissibles. Les auteurs traitent de ce qui constitue, à leurs yeux, les préoccupations légitimes des donateurs, et proposent des règles

² Politique relative aux frais généraux de l'ACDI pour les accords de contribution et les contrats de services sans sélection compétitive, 7 mai 2002, page 1.

³ *Core Costs and NGO Sustainability*, The Nature Conservancy, Pact Inc Publications 2001, page 15.

officielles pour déterminer les coûts à inclure et ceux à exclure. À leur avis, les donateurs doivent être convaincus que les réseaux des ONG peuvent se conformer aux exigences qui consistent à préciser et à répartir correctement les différents coûts⁴.

Association of Chief Executives of Voluntary Organizations (Grande-Bretagne)

L'ACEVO est une organisation mutuelle du secteur bénévole en Grande-Bretagne, qui s'est également attaquée au problème de l'infrastructure. Ils proposent :

- d'adopter une approche plus transparente en matière de coûts de base (leur façon de désigner les coûts d'infrastructure);
- de reconnaître formellement que ces coûts sont inévitables;
- de reconnaître qu'il faut faire pression pour garder les coûts à un faible niveau;
- de reconnaître qu'il y a une limite en deçà de laquelle les coûts de base ne peuvent pas baisser de façon raisonnable sans que les organisations financées et leurs bailleurs de fonds n'encourent un risque inacceptable⁵.

Trouver une formule pour calculer les coûts d'infrastructure dans les programmes

Quatre thèmes sont communs aux trois initiatives :

- 1. accepter le fait que l'infrastructure (frais généraux, coûts de base) est une composante essentielle des coûts de prestation des programmes;***
- 2. reconnaître que tout système conçu pour déterminer ces coûts et les répartir entre les programmes doit être simple, transparent et équitable envers les donateurs;***
- 3. reconnaître que le système de répartition des coûts doit pouvoir s'adapter aux circonstances changeantes des organisations et qu'il doit répondre à leurs besoins particuliers;***
- 4. admettre que le système doit encourager l'utilisation efficiente et efficace des fonds.***

Proposer les éléments qui constituent l'infrastructure de l'organisation

Comme tous les programmes d'une organisation tirent parti de sa capacité organisationnelle, il serait normal que les bailleurs de fonds partagent également les coûts de l'infrastructure qui crée cette capacité. Les éléments mentionnés plus loin devraient faire partie de l'infrastructure organisationnelle à financer : ils couvrent des activités qui contribuent à la capacité de l'organisation. Ces coûts ne font pas partie des dépenses reliées directement aux services et aux programmes. Les coûts d'infrastructure ne tiennent pas compte des activités qui ne font pas partie de la capacité de l'organisation. Au nombre des coûts non admissibles, figurent des

⁴ Ibid, page 18.

⁵ Julia Unwin, *Who will Pay for Core Costs*, ACEVO, 1999, p. 3

éléments comme les frais associés aux collectes de fonds qui ne sont pas liés au financement, ainsi que les pénalités ou les amendes.

Éléments à inclure dans l'infrastructure

Infrastructure

Biens matériels, personnel et pratiques financières qui contribuent au fonctionnement de l'organisation et à sa capacité de gestion.

Biens matériels : les locaux destinés aux bureaux et aux activités du programme, le contenu de ces bureaux, notamment les ordinateurs et les logiciels, les téléphones, les serveurs et autre matériel requis pour le bon fonctionnement de l'organisation. Pourraient également en faire partie les contrats de services, les assurances et les autres coûts associés à l'entretien des biens matériels de l'organisation.

Personnel : le personnel non affecté à un programme de service de première ligne dont la fonction contribue à l'organisation et au fonctionnement de l'organisme. Pourraient également en faire partie le personnel rémunéré comme les cadres, et notamment le PDG, le directeur des finances, le directeur du programme, le personnel d'entretien et de service affecté à la réception, à la technologie de l'information, à la gestion des dossiers et de l'information ainsi que les conseillers en finances, en technologie, en gestion, en droit, en ressources humaines et en évaluation.

Pratiques financières : le maintien de réserves pour les obligations salariales et de rémunération, le remplacement des immobilisations et les imprévus, la recherche et l'évaluation.

L'efficacité du secteur bénévole est lié à sa capacité organisationnelle

En Grande-Bretagne, l'ACEVO a découvert que si le financement de l'infrastructure organisationnelle est insuffisant, l'organisation et le bailleur de fonds courent tous deux des risques inacceptables. L'ACDI et *The Nature Conservancy* sont également du même avis : pour ces deux organisations, la capacité organisationnelle est essentielle à la qualité des programmes. Dans une recherche entreprise en collaboration avec Venture Philanthropy Partners, McKinsey and Company ont repéré les éléments de capacité dans les organismes sans but lucratif et ils ont élaboré un cadre de travail pour aider les organisations à évaluer leurs moyens d'action et à se fixer des objectifs pour améliorer ce secteur⁶.

Le cadre de travail de McKinsey est instructif parce qu'il démontre la difficulté qu'auront les bailleurs de fonds et le secteur bénévole à résoudre la question du financement de l'infrastructure si les bailleurs de fonds continuent à ne voir que les coûts d'infrastructure difficiles à quantifier. Parmi les composantes de la capacité organisationnelle, signalées par McKinsey, peu - sinon aucune - font actuellement partie des accords de financement relatifs aux contrats.

⁶ McKinsey Capacity Assessment Grid, Venture Philanthropy Partners, site Web : www.venturepp.org.

En examinant le cadre de travail de McKinsey, il devient évident que le coût de la vérification, par exemple, n'assurera jamais une saine gestion des ressources pas plus que l'achat d'un ordinateur ne fournit à l'organisation la capacité de concevoir et de gérer sa base de données. Il est clair qu'on a besoin d'une méthode différente pour calculer les coûts d'opération d'une organisation, une méthode qui n'oblige pas l'organisation à détailler les intrants mais qui se concentre plutôt sur les preuves confirmées de sa capacité organisationnelle.

Tableau 1 Cadre d'évaluation de la capacité de McKinsey

McKinsey a conçu pour Venture Philanthropy Partners un cadre d'évaluation de la capacité à l'intention des organismes sans but lucratif. Voici un résumé de ce travail.	
Aspirations	Clarté de la mission, de la vision et des principaux objectifs
Stratégie	Stratégie générale comprenant les objectifs et les cibles de rendement, la pertinence et l'intégration du programme, l'élaboration de nouveaux programmes, le modèle de financement
Compétences organisationnelles	Gestion du rendement, planification, collecte de fonds et production de recettes, établissement de contacts externes, relations publiques, formulation de politiques influentes, gestion des affaires juridiques et fiscales, processus organisationnels
Ressources humaines	Conseil d'administration, PDG, équipe de gestion, personnel, bénévoles : composition et engagement, participation et soutien, expérience, efficacité
Systèmes et infrastructure	Planification de systèmes, prise de décisions <ul style="list-style-type: none"> - opérations financières; - gestion des ressources humaines : embauche, formation, maintien de l'emploi, mesures incitatives; - gestion des connaissances; - infrastructure matérielle : locaux à bureaux dans les édifices; - infrastructure technologique : ordinateurs, applications, réseau, courriel, site Web, bases de données et systèmes d'information de gestion.
Structure organisationnelle	Exercice des pouvoirs du conseil d'administration, aménagement organisationnel, coordination interfonctionnelle, élaboration des tâches individuelles
Culture	Valeurs et croyance communes, références et pratiques partagées

Point de convergence des organismes caritatifs et du monde des affaires

Depuis une dizaine d'années au moins, les organisations du secteur bénévole ont fait l'objet de pressions afin qu'elles adoptent davantage de pratiques « commerciales ». Dans certains secteurs, cette tendance a permis à des organismes à but lucratif de s'immiscer dans un domaine qui était traditionnellement réservé au secteur bénévole. Dans ces secteurs, les organismes sans but lucratif soumissionnent avec des organismes à but lucratif pour l'obtention de contrat de services. Dans le cas des contrats accordés en régime de concurrence, comme les contrats relatifs

aux soins à domicile en Ontario, les deux catégories d'organismes rivalisent en vertu des mêmes règles. Dans d'autres domaines, on ne procède pas par appel d'offres, mais les bailleurs de fonds ont essayé d'intégrer des pratiques « commerciales » à leurs accords de financement, notamment une responsabilité accrue, des résultats mesurables et des contrats à prix fixe.

L'instauration de pratiques commerciales en ce qui a trait au financement du secteur bénévole a débuté à une époque où les bailleurs de fonds du gouvernement cherchaient à réduire et à contenir leurs dépenses. En conséquence, la limitation et la réduction des coûts ainsi que les stratégies d'efficacité ont eu la priorité au détriment d'autres pratiques commerciales qui auraient pu profiter à l'organisme fournisseur et l'aider à s'établir. Le processus a donné lieu à une sélection aléatoire de pratiques commerciales et charitables, et la formule de financement qui en a résulté s'est révélée compliquée pour les organisations du secteur bénévole. Beaucoup se retrouvent aujourd'hui avec peu ou pas de réserves, ce qui réduit leur capacité de s'adapter à l'évolution des coûts, alors qu'ils dispensent des programmes qui sont, année après année, financés sous le seuil de récupération des coûts⁷. Le tableau 2 (p. 10) compare l'approche commerciale et le modèle de financement hybride commercial-bénévole actuellement appliqué aux organisations du secteur bénévole.

Pour bon nombre d'organisations bénévoles et leurs clients, le modèle hybride ne fonctionne pas bien. Il leur faut un nouveau modèle de financement qui leur permette d'atteindre l'excellence et leur assure une viabilité à long terme.

Pour partir du bon pied : un investissement stratégique dans l'infrastructure

Bien des organisations du secteur bénévole éprouvent des difficultés croissantes. En réaction à cette situation, plusieurs fondations et gouvernements⁸ proposent des initiatives visant à faire des investissements stratégiques dans l'infrastructure organisationnelle. De plus, les agences locales de *Social Venture Partners* ont réagi en demandant à leurs membres de fournir un appui organisationnel « en nature » aux organisations dont elles ont choisi de financer les programmes⁹. Le financement stratégique qui vise le renforcement des capacités est axé sur les objectifs et limité dans le temps.

Même si le financement de l'investissement stratégique se révèle utile pour les organisations qui ont besoin de renforcer leur capacité organisationnelle, les avantages pourraient être difficiles à maintenir à moins que l'investissement stratégique ne s'accompagne de modifications structurelles permanentes apportées au financement actuel des contrats. Seul un financement permanent de la capacité organisationnelle pourra soutenir l'efficacité de l'organisation et l'améliorer avec le temps.

⁷ Government Funding Cutbacks and their Effects on Nonprofits, recueil de résumés élaboré par le Manitoba Intersectoral Secretariat on Voluntary Sector Sustainability, octobre 2000, p. 27 à 29.

⁸ Dans leur « Guide pour améliorer les pratiques de financement », la Fondation McConnell, l'initiative conjointe Maytree - Centraide de Toronto - Trillium, les Fondations Muttart et le gouvernement fédéral proposent des initiatives pour renforcer la capacité organisationnelle.

⁹ Social Venture Partners Model for Supporting Non-Profits : www.svpseattle.org.

Difficultés à mettre sur pied le financement de l'infrastructure

Voici quelques défis et obstacles à surmonter pour réaliser l'objectif qui consiste à intégrer le financement de l'infrastructure dans les contrats de programmes et de services :

- **Il sera important d'avoir des éléments communs dans la définition des coûts d'infrastructure acceptée par les bailleurs de fonds. Les principaux groupes de bailleurs de fonds et les organisations du secteur bénévole devront participer à l'élaboration du cadre de travail nécessaire au calcul des coûts de l'infrastructure.**
Comme beaucoup d'organisations sont soutenues par de nombreux bailleurs de fonds, les organismes bénévoles devront couvrir les coûts de l'infrastructure en les répartissant équitablement entre leurs programmes financés. Pour y arriver, les bailleurs de fonds devront adopter un cadre de travail commun pour calculer les coûts. Tous les groupes de bailleurs de fonds et les organisations devraient participer à l'élaboration de ce cadre de travail.
- **Faire en sorte que le calcul de l'infrastructure demeure aussi simple et transparent que possible constituera un vrai défi.**
Les bailleurs de fonds et les organisations doivent trouver un juste équilibre entre « la parfaite exactitude » d'une part, et l'efficacité et l'aspect pratique d'autre part. La définition comptable du terme « matériel » pourrait peut-être être utilisée pour orienter l'élaboration du cadre. À moins que la variance ne soit « matérielle », on pourrait avoir recours à une formule. Par exemple, la répartition d'un compte de téléphone pourrait se faire à partir d'une formule plutôt qu'en se basant sur les chiffres réels.
- **Les bailleurs de fonds devront augmenter le financement des programmes existants pour couvrir le financement de l'infrastructure.**
La mise en place du financement de l'infrastructure devra sans doute se faire graduellement. Les données formelles ne sont pas encore connues, mais on estime que le financement actuel se situe de 7 à 15 p. 100 en deçà des coûts réels.
- **Intégrer l'infrastructure dans le financement actuel des contrats ne résoudra pas certains problèmes de financement sous-jacents, tels que le financement instable à court terme.**
Nous aurons encore besoin d'initiatives pour régler d'autres questions de financement sous-jacentes qui ont des incidences sur la capacité de l'organisation et la qualité des programmes.

Aller de l'avant

Le défi consiste à rassembler les bailleurs de fonds des trois paliers de gouvernement, du secteur privé, des fondations et de Centraide pour bâtir et soutenir, grâce à des pratiques équitables et offrant un soutien sur le plan du financement, un secteur bénévole dynamique et capable de répondre aux besoins sociaux et culturels des communautés canadiennes. Voici les étapes à suivre pour atteindre cet objectif :

- **Faire mieux comprendre les enjeux et les difficultés liées au financement :**
 - **aux bailleurs de fonds**
Préparer et diffuser largement des documents d'information expliquant clairement le bien-fondé du financement de l'infrastructure pour stimuler la capacité organisationnelle dans le secteur bénévole; être à l'affût de toutes les occasions de s'adresser aux dirigeants concernés - en recruter au besoin - dans les différents secteurs de financement pour qu'ils encouragent les bailleurs de fonds à se pencher sur cette question; faire appel aux bailleurs de fonds qui ne sont pas encore informés ou qui se sont pas encore décidés à soutenir la capacité organisationnelle du secteur bénévole et communautaire et sa viabilité.
 - **aux organisations du secteur bénévole et communautaires**
Préparer et diffuser largement des documents d'information pour mieux faire comprendre les enjeux et le bien-fondé d'un financement durable; être à l'affût de toutes les occasions de s'adresser aux conseils d'administration et aux dirigeants – ou provoquer ces occasions au besoin; aider le secteur bénévole et communautaire à attirer l'attention des bailleurs de fonds sur leurs problèmes de financement.
- **Trouver une méthode et un langage commun pour calculer et financer les coûts d'infrastructure dans le cadre du financement des programmes en recourant aux moyens suivants :**
 - **Trouver un langage commun et une même définition des termes :** un même langage renvoyant aux différentes définitions du secteur s'impose si on veut élaborer une définition commune et un cadre de travail pour les calculs de l'infrastructure qui pourront être compris et appliqués dans l'ensemble des secteurs et des services.
 - **Élaborer un cadre de travail simple et souple pour calculer les coûts de l'infrastructure et les répartir équitablement entre les programmes :** le cadre commun devra tenir compte du volume de travail de l'organisation tout en répondant aux besoins des bailleurs de fonds qui doivent rendre des comptes.
- **Concevoir une stratégie de mise en œuvre pour encourager l'utilisation d'un modèle commun de partage des coûts de l'infrastructure en recourant aux moyens suivants :**
 - **Rendre les documents accessibles et offrir de la formation aux organisations et aux bailleurs de fonds :** les organisations et les bailleurs de fonds devront fournir au personnel l'orientation et la formation nécessaires à la mise en œuvre.
 - **Fournir un appui et un processus de résolution de problèmes aux organisations et aux bailleurs de fonds durant la mise en œuvre :** un appui et un processus de résolution de problèmes coordonnés aideront à prévenir la fragmentation et faciliteront le partage des expériences.

- Entreprendre une évaluation et une analyse des meilleures pratiques pour mieux faire comprendre les coûts de l'infrastructure, la mesure de la capacité organisationnelle et les méthodes efficaces de partage des coûts : actuellement, il n'y a pas moyen d'obtenir des renseignements sur les coûts de l'infrastructure relativement à la taille et à la capacité de l'organisation. Il sera nécessaire d'élaborer un outil d'évaluation efficace et efficient pour mesurer la capacité et le rendement de l'organisation.

Tableau 2 : Comparaison des dispositions contractuelles s’appliquant aux secteurs bénévole et privé

Sans but lucratif - Pratiques du secteur bénévole	À but lucratif - Pratiques commerciales
<p>Marché à forfait (profit non autorisé) - l’organisation est responsable du dépassement des coûts; - les fonds non utilisés sont récupérés par le bailleur de fonds.</p> <p>Incidences – L’organisation ne peut se constituer de réserves pour couvrir les déficits de ses programmes. Chaque dépassement de coûts plonge l’organisation dans les dettes. Sa flexibilité et ses moyens d’action s’en trouvent réduits.</p>	<p>Marché à forfait incluant le profit (variant de 7 à 20 p. 100) - l’organisation est responsable du dépassement des coûts; - les fonds non utilisés sont conservés par l’organisation (profit).</p> <p>Incidences – Les organismes à but lucratif peuvent conserver les profits ou les surplus. Ils peuvent utiliser ces fonds pour couvrir les dépassements de coûts dans d’autres secteurs. Leur structure de financement leur permet d’accroître leur souplesse et leurs moyens d’action.</p>
<p>Coûts indirects des programmes (tous les coûts à l’exception des salaires du personnel de première ligne) : ils sont limités à 10 p. 100 ou à un montant semblable selon le programme, sans égard aux coûts réels.</p> <p>Les bailleurs de fonds s’attendent à ce que l’organisation compense le manque à gagner par une « contribution ».</p> <p>La plupart des frais généraux ne sont pas pris en compte dans le financement.</p>	<p>Les coûts indirects des programmes et les frais généraux sont négociés dans la structure de prix du programme avec une marge de profit.</p> <p>Les bailleurs de fonds s’attendent à ce que l’entreprise inclue ces coûts dans la structure de prix et ils l’y autorisent.</p>
<p>Le renouvellement des contrats n’inclut pas nécessairement la révision des coûts d’un programme. Les contrats sont souvent renouvelés selon un montant fixe préétabli. L’augmentation des coûts de fonctionnement et de la rémunération du personnel est rarement prise en compte pour déterminer le montant du budget renouvelé.</p> <p>Incidences – Les organisations ont parfois de la difficulté à remplir les obligations que leur impose la loi, notamment en matière d’équité salariale. Pour maintenir les salaires à un bas niveau, elles engagent du personnel à court terme, ce qui accroît le taux de roulement. Les organisations doivent passer beaucoup de temps à chercher des donateurs pour soutenir des contrats sous-financés. Enfin, elles n’ont pas nécessairement la possibilité d’absorber des coûts additionnels à l’interne.</p>	<p>Le renouvellement des contrats doit aller de pair avec les dépenses, sinon l’organisme se retire du programme. L’autorisation de faire des profits lui donne davantage de moyens pour couvrir le manque à gagner en attendant que le contrat soit rajusté.</p> <p>Incidences – Les organismes à but lucratif ont davantage de moyens pour absorber les pertes à court terme. En effet, quand ils entrent en concurrence avec le secteur bénévole, le fait de pouvoir fonctionner à perte à court terme est un moyen pour eux de se tailler une part de marché.</p>
<p>Engagement envers la mission Les organisations du secteur bénévole sont vouées à leur mission et elles répugnent souvent à abandonner un service même si elles manquent de fonds. Les bailleurs de fonds ont tiré profit de cet engagement.</p>	<p>Engagement envers la mission Les bailleurs de fonds comprennent et acceptent l’idée que les entreprises à but lucratif doivent faire des profits raisonnables sinon ils cesseront de dispenser les services. Ils respectent cette approche.</p>