



LE PERSONNEL DES FONDATIONS

UN OUTIL D'AIDE À LA DOTATION EN
PERSONNEL POUR LES FONDATIONS
CANADIENNES



615, boul. René-Lévesque O., bureau 720
Montréal, Québec H3B 1P5
514-866-5446
info@pfc.ca
www.pfc.ca

 **PHILANTHROPYFC**
 **PHILANTHROPICFOUNDATIONS CANADA**
 **@PHILANTHROPYCDA**



BUT DE CE GUIDE

Ce guide a pour but de renseigner les membres sur les organigrammes types des fondations et les postes qu'on y retrouve généralement.

Il sera utile aux dirigeants de fondation qui s'apprêtent à constituer leur équipe ou à la remanier pour accroître son efficacité.

Les organigrammes présentés dans ce guide correspondent aux structures types du personnel des membres de FPC.

Les postes et les descriptions proviennent de notre enquête sur la rémunération réalisée auprès de nos membres et des offres d'emploi que ces derniers affichent.

TABLE DES MATIÈRES

L'EFFECTIF DES FONDATIONS...	3
CONSEILS POUR LA DOTATION EN PERSONNEL D'UNE FONDATION.....	3
CATÉGORIES DE POSTES.....	4
ORGANIGRAMMES.....	5
EXEMPLES DE DÉFINITIONS DE POSTE	6
AUTRES RESSOURCES	11

L'FFECTIF DES FONDATIONS : CONSIDÉRATIONS



- › La plupart des fondations canadiennes commencent avec un personnel réduit (de un à trois employés à temps plein ou à temps partiel)
- › Les fondations qui mènent leurs propres activités de bienfaisance ont généralement plus d'employés
- › Les fondations qui occupent les locaux d'une entreprise familiale comptent parfois sur des employés de l'entreprise familiale pour exécuter certaines tâches (par exemple, la comptabilité)
- › Les fondations qui ont une structure de reddition de comptes et des procédures précises d'octroi de dons ou qui mènent leurs propres activités de bienfaisance embauchent généralement des professionnels

CONSEILS POUR LA DOTATION EN PERSONNEL D'UNE FONDATION

- › **Commencez doucement**
- › **Concentrez-vous** sur les postes dont vous avez le plus besoin pour démarrer
- › **Déterminez** si vous avez besoin de connaissances spécialisées
- › **Prenez exemple** sur d'autres fondations de taille similaire exerçant des activités semblables (octroi de dons et/ou activités de bienfaisance)
- › **Externalisez** certaines fonctions (comme la tenue des comptes et les audits)

« Ce n'est pas seulement le nombre d'employés qui influe sur la façon dont une fondation est perçue par ses collaborateurs. C'est aussi la qualité de ces employés ainsi que la culture et le climat de travail au sein de la fondation. »

Phil Buchanan

Billet de blogue de la série *Foundation Staff Matter*,
Center for Effective Philanthropy



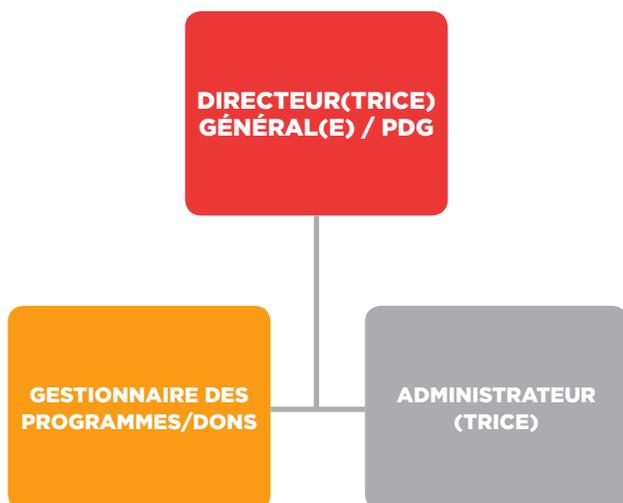
CATÉGORIES DE POSTES

CHEF DE LA DIRECTION

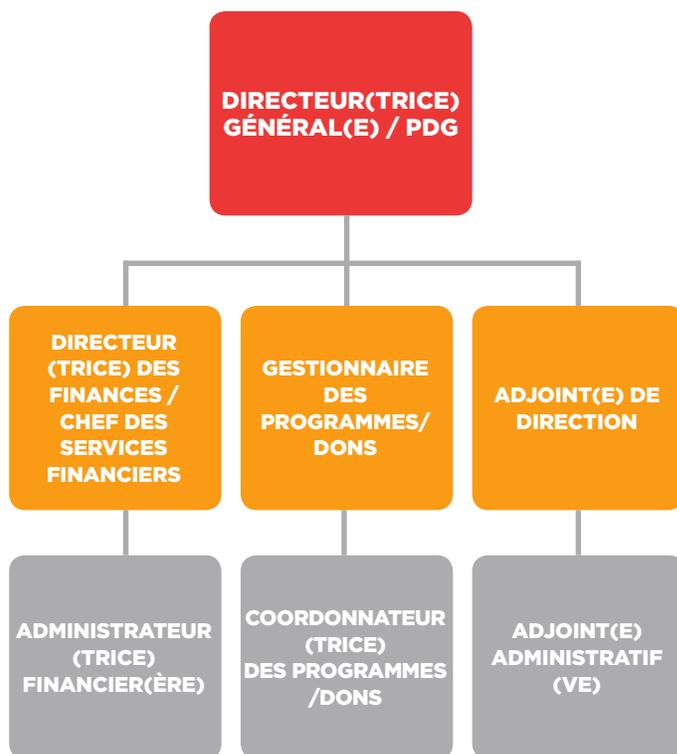
PERSONNEL CADRE

PERSONNEL OPÉRATIONNEL

ORGANIGRAMME TYPE DES **PETITES** FONDATIONS



ORGANIGRAMME TYPE DES **GRANDES** FONDATIONS



EXEMPLES DE DÉFINITIONS DE POSTE

Les descriptions de poste générales qui suivent sont tirées de l'enquête sur la rémunération 2018 de FPC, dont le rapport complet est accessible uniquement aux PDG des membres. Le poste le plus souvent indiqué est celui de directeur(trice) général(e) ou PDG. Viennent ensuite les postes suivants :

- › Directeur(trice) des programmes ou des dons
- › Agent(e) des programmes ou des dons
- › Adjoint(e) administratif(ve)

Les membres de FPC ont accès à des modèles de descriptions de poste énonçant les tâches et les compétences ainsi qu'à des exemples de questions d'entrevue dans la section des membres du site Web de FPC ou sur demande à lgoulet@pfc.ca.

Les grandes fondations ont parfois des postes en communication et des postes de direction en finances et en administration.

« Étant donné la taille modeste et la grande diversité des OBNL, les grandes fondations ont souvent besoin d'un nombre suffisant d'employés pour pouvoir interagir avec de nombreuses entités différentes et pour disposer de connaissances suffisantes pour bien choisir leurs donateurs. »

Phil Buchanan

Billet de blogue de la série *Foundation Staff Matter*, Center for Effective Philanthropy

DIRECTEUR(TRICE) GÉNÉRAL(E) / PRÉSIDENT(E)

Rendant compte à un conseil d'administration entièrement autonome, le ou la titulaire de ce poste veille à la mise en œuvre de la mission, de la stratégie et du plan d'activités de l'organisme.

Exemples de responsabilités spécifiques :

- Dans les limites des orientations stratégiques générales et des politiques définies par le conseil d'administration, assurer la direction de l'organisme afin que celui-ci atteigne ses objectifs financiers et opérationnels à court et à long terme et établisse sa culture organisationnelle.
- Planifier, gérer et superviser tous les aspects des politiques opérationnelles de l'organisme ainsi que la réalisation de ses objectifs et de ses projets en matière d'accroissement des ressources.
- Gérer les comités d'employés et élaborer des plans d'activités en collaboration avec le conseil d'administration.
- Assurer la liaison avec différents paliers de gouvernement, partenaires communautaires et autres parties prenantes ou militer auprès d'eux pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisme.

Appellations de poste courantes :

Directeur(trice) général(e)

Président(e)

Président(e)-directeur(trice) général(e)

Chef de la direction

DIRECTEUR(TRICE) DES FINANCES / CHEF DES SERVICES FINANCIERS

Le ou la titulaire de ce poste de direction est le principal ou la principale responsable des services financiers et administratifs de l'organisme. Relevant directement du ou de la PDG, il ou elle exerce ses fonctions conformément aux plans stratégiques et d'activités et procède à l'examen périodique des résultats. Il ou elle élabore et met en œuvre les politiques financières et les conventions comptables.

Principales responsabilités :

- Assurer la bonne gestion des finances de l'organisme
- Assumer les fonctions de comptabilité et de trésorerie, y compris l'établissement et le suivi des budgets
- Présenter l'information financière à la haute direction, au conseil d'administration et aux bailleurs de fonds
- Coordonner les systèmes d'information de l'organisme
- Diriger une ou plusieurs unités administratives de l'organisme, telles que les Ressources humaines, les Affaires juridiques, les Services informatiques ou les Achats.

Appellations de poste courantes :

Directeur(trice) des finances

Directeur(trice)/chef des opérations

Chef des services financiers/de la direction financière

Directeur(trice) des services financiers et administratifs

GESTIONNAIRE DES PROGRAMMES OU DES DONNS

Le ou la titulaire de ce poste de cadre supérieur relève généralement du ou de la PDG ou d'un ou d'une cadre de direction. Il ou elle est responsable de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation des dons ou des programmes de bienfaisance qui concourent à la réalisation de la mission et des objectifs de l'organisme.

Exemples de responsabilités spécifiques :

- › Analyser et définir les besoins de la communauté
- › Participer à la mise au point de nouveaux projets et de la stratégie globale
- › Participer aux activités d'action sociale et de plaidoyer et à la gestion des projets
- › Recruter et diriger une équipe de professionnels, d'employés paraprofessionnels ou de bénévoles et évaluer leur rendement
- › Définir les priorités en matière de programmes et produire les rapports pertinents
- › Établir et gérer le budget de l'équipe

Ce poste se retrouve généralement au sein d'organismes subventionnaires tels que des organismes gouvernementaux, des fondations, des Centraide et d'autres organismes publics.

Appellations de poste courantes :

Gestionnaire des programmes
Gestionnaire des dons
Agent(e) principal(e) de programme
Directeur(trice) des dons

Les gestionnaires des dons peuvent jouer un rôle crucial en aidant leur organisme à répondre à d'importantes questions concernant ses dons et à en poser.

PEAK Grantmaking

Successful Structures: Rethinking the Role of Grants Management

ADJOINT(E) DE DIRECTION

Le ou la titulaire de ce poste administratif général de niveau supérieur s'acquitte d'un vaste éventail de tâches administratives pour un ou plusieurs cadres supérieurs.

Exemples de responsabilités spécifiques :

- Administrer une fonction administrative technique comme les ressources humaines ou les avantages sociaux
- Participer à l'élaboration de propositions de projets et de programmes
- Coordonner et préparer des rapports à l'intention de la haute direction, des membres et des bailleurs de fonds
- Coordonner les événements tels que l'assemblée générale annuelle et les réunions du conseil d'administration
- Représenter l'organisme lors de rencontres communautaires ou sectorielles
- Assurer l'administration générale du bureau
- Superviser le personnel administratif subalterne

Appellations de poste courantes :

Adjoint(e) de direction
Chef des services administratifs

COORDONNATEUR(TRICE) DES PROGRAMMES OU DES DONS

Relevant du gestionnaire principal ou de la gestionnaire principale des dons ou des programmes, le ou la titulaire de ce poste de cadre intermédiaire est responsable de la gestion et de l'administration courantes des dons ou des programmes de bienfaisance.

Responsabilités spécifiques :

- Encourager et gérer les demandes de dons, et donner des conseils visant à assurer la conformité de ces demandes aux lignes directrices de l'organisme
- Participer au processus décisionnel en matière d'octroi de dons et s'assurer du respect des exigences à cet égard
- Gérer les relations et les communications avec les donateurs
- Participer au processus d'évaluation de l'organisme en exerçant une surveillance continue des projets financés pour s'assurer de l'utilisation adéquate des fonds, de la réception des rapports exigés et du respect des conditions liées aux versements prévus.
- Participer à l'examen et à la définition des stratégies de communication et des critères relatifs à l'octroi de dons dans la collectivité.

Appellations de poste courantes :

Coordonnateur(trice) des programmes
Coordonnateur(trice) des dons
Agent(e) responsable des dons

ADMINISTRATEUR (TRICE) FINANCIER(ÈRE)

Le ou la titulaire de ce poste de cadre intermédiaire relève généralement du ou de la PDG ou du responsable principal ou de la responsable principale des finances et de la comptabilité. Il ou elle exécute généralement son travail sous la supervision d'un supérieur occupant un poste comptable ou financier et doit se conformer aux procédures et principes établis. Il lui incombe habituellement d'accomplir des tâches financières et comptables moyennement complexes.

Exemples de responsabilités :

- Se charger de la comptabilité générale, comme la tenue du grand livre et des livres-journaux
- Effectuer les dépôts et les rapprochements bancaires
- Assurer la coordination des systèmes d'information financière, des comptes clients et fournisseurs et de la paie, l'administration des avantages sociaux et la supervision du personnel de soutien administratif.

Appellations de poste courantes :

Administrateur(trice) financier(ère)
Commis comptable
Comptable

ADJOINT(E) ADMINISTRATIF(VE)

Ce ou cette cadre intermédiaire relève du ou de la PDG ou d'un ou plusieurs gestionnaires ou chefs de service.

Responsabilités :

- Fournir un soutien administratif ou de secrétariat, y compris la production de documents, la prise de rendez-vous et l'exécution de tâches générales de bureau
- Gérer les bases de données, y compris l'entrée des données et la production des rapports; élaborer des documents de relations publiques; fournir un soutien au conseil d'administration, y compris la prise de notes et la rédaction des procès-verbaux
- Fournir un soutien technique à d'autres employés de l'organisation en ce qui a trait aux logiciels bureautiques (par exemple, traitement de texte, tableur et base de données).

Appellations de poste courantes :

Adjoint(e) administratif(ve)

AUTRES RESSOURCES

Voici quelques suggestions de ressources et de questions à examiner au moment de procéder à la dotation en personnel d'une fondation.

RESSOURCES DE PFC

- › [Guide sur les bonnes pratiques d'octroi de dons à l'intention des fondations canadiennes](#)
- › 2018 Philanthropic Foundations Salary & Benefits Report (accessible uniquement aux PDG ou directeurs généraux des membres de FPC)
- › Descriptions de poste énonçant les tâches et les compétences et exemples de questions d'entrevue (accessible dans la section des membres du site Web de FPC ou sur demande à lgoulet@pfc.ca)
- › Réseau des responsables des programmes et des dons de FPC. Communiquez avec ichaalala@pfc.ca pour obtenir de l'information.

AUTRES RESSOURCES

- › [Foundation Staff Matter](#), billets de blogue de Phil Buchanan, Center for Effective Philanthropy
- › [Successful Structures: Rethinking the Roles of Grants Management](#), exemples concrets illustrant les liens entre la stratégie organisationnelle, l'organigramme et la fonction de gestion des dons d'un organisme, PEAK Grantmaking
- › [GMNsight is a professional journal](#) revue regroupant des articles rédigés par et pour les membres du Grants Managers Network
- › [Grants Management and the Foundation of the Future](#), Center for Effective Philanthropy

