



Comparaison des coûts de fonctionnement
de base réels et du financement par projet

Un examen de l'écart entre les deux et son impact
sur les OBNL, leurs communautés et leur personnel



RESSOURCES HUMAINES

COÛTS DE FONCTIONNEMENT DE BASE RÉELS

Salaires et charges sociales liées à l'emploi pour le personnel des opérations, de l'administration, des communications, de la collecte de fonds, des ressources humaines et de direction

Avantages sociaux du personnel, comme l'assurance de soins de santé et de soins dentaires, les cotisations de retraite, les prestations complémentaires pour congé parental et les programmes d'aide aux employés (PAE)

Perfectionnement professionnel de tous les employés (à la fois coûts directs et coûts en temps)

Coûts de gestion du rendement, comme coûts en temps du personnel ou d'expertise-conseil pour créer ou mettre à jour les formulaires, les instructions et les processus; coût en temps du personnel pour mettre en œuvre les processus connexes, p. ex. supervision, examens, encadrement et mesures disciplinaires

Élaboration de politiques des ressources humaines (p. ex., politiques sur les congés de maladie et les congés, la diversité, l'équité et l'inclusion, etc.)

COÛTS HABITUELLEMENT COUVERTS PAR LE FINANCEMENT PAR PROJET

Salaires et charges sociales liées à l'emploi pour le personnel directement impliqué dans la prestation du projet pertinent

Formation directement liée au projet pertinent

CONSÉQUENCES DE L'ABSENCE DE FINANCEMENT DE BASE

Emploi précaire et à court terme, souvent avec peu d'avantages sociaux

Taux de roulement et d'épuisement élevés du personnel

Impossibilité d'adopter les pratiques exemplaires en RH

Occasions manquées pour perfectionner les employés

Perte des connaissances et des relations institutionnelles et de l'investissement dans le personnel à cause du roulement du personnel

Participation impossible du personnel des projets à la formation des employés, aux réunions de gestion et à d'autres activités du personnel qui permettent de cerner les gains d'efficacité et les synergies

RESSOURCES HUMAINES SUITE

COÛTS DE FONCTIONNEMENT DE BASE RÉELS

Haute direction

Coûts salariaux

Coûts de la conformité au droit du travail (p. ex. création et maintien des politiques, des procédures et des comités obligatoires, formations obligatoires)

Coûts du recrutement, dont coûts directs, comme l'affichage des postes à pourvoir, et coûts indirects, comme le temps consacré à l'examen des candidatures, la conduite des entrevues, la vérification des références et l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues

Indemnité de départ pour les employés congédiés sans motif

Recrutement, gestion et formation des bénévoles



TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

COÛTS DE FONCTIONNEMENT DE BASE RÉELS

Matériel de TI de base (p. ex. ordinateurs de bureau, ordinateurs portables, claviers, tablettes, écrans, souris, casques, caméras Web, téléphones, imprimantes, scanners, modems, routeurs, lignes terrestres et téléphones cellulaires)

Logiciels et solutions Web (p. ex. courriel, calendrier, traitements de texte, réseaux privés virtuels, outils de gestion de projet, etc.)

Services Internet et téléphoniques

Solutions technologiques plus globales, dont logiciel de planification des ressources de l'entreprise (PRE), logiciel de gestion des relations avec la clientèle (GRC), logiciel de logistique et de routage, logiciel de gestion de cas, etc., et serveurs et infrastructure de réseau nécessaires pour les utiliser

Composants de sécurité et de protection des TI, dont pare-feu et logiciels de surveillance et outils de gestion de la sécurité, etc.

COÛTS HABITUELLEMENT COUVERTS PAR LE FINANCEMENT PAR PROJET

Certains matériels informatiques et logiciels directement liés à la prestation du projet pertinent

CONSÉQUENCES DE L'ABSENCE DE FINANCEMENT DE BASE

Manque d'efficacité lié à l'utilisation de technologies dépassées qui empêchent les employés de consacrer du temps à servir les clients d'une manière constructive

Incapacité de tirer parti des nouvelles technologies au service de la mission (p. ex. pour joindre les clients ou offrir les services en ligne)

Manque de financement pour les outils de communication de base (p. ex. courriel) qui permettent le travail numérique

INFRASTRUCTURE

COÛTS DE FONCTIONNEMENT DE BASE RÉELS

Loyer ou hypothèque, intérêts, impôt foncier

Fournitures de bureau (p. ex. papier, carnets de notes, chemises de classement, stylos, crayons, surligneurs, calculatrices)

Mobilier de bureau (p. ex. bureaux, fauteuils, étagères, classeurs)

Rénovations et réaménagement

Services publics (p. ex. chauffage, électricité, Internet)

Nettoyage, entretien et sécurité du bâtiment

Mise en œuvre de mesures de santé et sécurité

Coûts de transport (p. ex. achat ou location de véhicules, essence, entretien, maintenance, assurance)

COÛTS HABITUELLEMENT COUVERTS PAR LE FINANCEMENT PAR PROJET

Location des locaux directement associés à la prestation du projet pertinent

Fournitures, matériel et rénovations directement associés à la prestation du projet pertinent

Coûts du transport directement utilisé pour le projet

CONSÉQUENCES DE L'ABSENCE DE FINANCEMENT DE BASE

Difficultés pour couvrir les coûts de fonctionnement entre la fin et le renouvellement du financement des projets, ce qui peut entraîner l'annulation des contrats de service ou la signature de contrats à court terme et plus chers

Recours à des fournitures et à des locaux anciens et désuets



SURVEILLANCE ET ÉVALUATION

COÛTS DE FONCTIONNEMENT DE BASE RÉELS

Évaluations

Coûts de la surveillance du rendement
et de la production de rapports

Collecte de données

COÛTS HABITUELLEMENT COUVERTS PAR LE FINANCEMENT PAR PROJET

Coût de l'évaluation du projet pertinent

Coût de la production de rapports sur le
projet pertinent pour le bailleur de fonds

**Remarque : Le financement par
projet ne couvre souvent même
pas le coût de l'évaluation ou de
la production de rapports exigées
par l'entente de financement.*

CONSÉQUENCES DE L'ABSENCE DE FINANCEMENT DE BASE

Difficulté de vérification de l'efficacité
des programmes et des services,
particulièrement importante pour
l'élaboration de nouveaux services

Impossibilité de démontrer la valeur des
programmes et des services aux bailleurs
de fonds et aux collectivités
servies



COMMUNICATIONS

COÛTS DE FONCTIONNEMENT DE BASE RÉELS

Coûts de marketing (p. ex. courriels, publicité, promotion, relations publiques, commandites d'événements)

Mobilisation et transfert des connaissances

Création de rapports annuels

Développement et maintenance du site Web (p. ex. mise à jour de sécurité, accessibilité)

COÛTS HABITUELLEMENT COUVERTS PAR LE FINANCEMENT PAR PROJET

Marketing direct et communications associés au projet pertinent

CONSÉQUENCES DE L'ABSENCE DE FINANCEMENT DE BASE

Absence de stratégie générale de communication et de transfert des connaissances

Difficultés pour joindre le public cible et rendre les services plus accessibles

Source de problèmes pour les autres équipes, comme les programmes, la collecte de fonds ou le plaidoyer, qui comptent sur les communications



GESTION FINANCIÈRE ET GOUVERNANCE

COÛTS DE FONCTIONNEMENT DE BASE RÉELS

Vérifications annuelles

Gestion comptable courante

Coût des réunions du conseil
d'administration et de ses comités

Coût du recrutement et de la
formation des membres du conseil
d'administration et des comités

Assurance (p. ex. assurance de la
responsabilité civile des
administrateurs et des dirigeants, de la
responsabilité civile générale et des
risques cybernétiques)

Frais de cartes bancaires et de crédit

Planification stratégique

Frais juridiques (p. ex. pour préparer
ou réviser les contrats, les ententes,
les renonciations)

Conformité réglementaire (p. ex.
formulaires T3010 annuels à remplir)

Impôt foncier et taxes de vente

COÛTS HABITUELLEMENT COUVERTS PAR LE FINANCEMENT PAR PROJET

Frais de comptabilité directement liés au
projet pertinent

Frais d'assurance, si pertinents pour le projet
financé

CONSÉQUENCES DE L'ABSENCE DE FINANCEMENT DE BASE

Difficulté d'investissement dans
l'amélioration de la gouvernance du
conseil d'administration, la
planification stratégique et la gestion
financière, ce qui, au bout du
compte, porte préjudice à la résilience, à
l'excellence et à la capacité de
l'organisme à servir la communauté

PRESTATION DE PROGRAMMES

COÛTS DE FONCTIONNEMENT DE BASE RÉELS

Recherche et développement de nouveaux programmes et services

Prestation des programmes et des services de base

Frais de déplacement associés aux programmes et aux services

Collaboration et réseautage

Intégration des services intersectoriels (p. ex. partenariats liés à l'intégration des programmes et aiguillage vers les services)

COÛTS HABITUELLEMENT COUVERTS PAR LE FINANCEMENT PAR PROJET

Coûts associés à la réalisation du projet pertinent

Déplacements examinés au cas par cas, selon le caractère raisonnable de la demande, les priorités du programme et la disponibilité des fonds

CONSÉQUENCES DE L'ABSENCE DE FINANCEMENT DE BASE

Manque de capacité d'innovation et de mise à l'essai de nouveaux programmes

Incapacité à assurer continuellement la prestation de service et à améliorer la qualité des programmes et des services de base

Capacité limitée à poursuivre la mission

Moins de partenariats, de collaboration, baisse de l'efficacité, lacunes dans les services

COLLECTE DE FONDS ET PRODUCTION DE REVENUS

COÛTS DE FONCTIONNEMENT DE BASE RÉELS

Campagnes de publipostage direct

Prestation d'événements de collecte
de fonds, comme des galas

Frais de carte de crédit pour le
traitement des dons

Création d'entreprises sociales ou
d'autres activités rémunératrices
capables de soutenir l'organisme à
l'avenir

Investissements dans l'amélioration
de la préparation de l'organisme à
l'investissement (c.-à-d. sa capacité
d'accepter la finance sociale)

COÛTS HABITUELLEMENT COUVERTS PAR LE FINANCEMENT PAR PROJET

Le financement par projet ne soutient
habituellement pas les activités
rémunératrices

CONSÉQUENCES DE L'ABSENCE DE FINANCEMENT DE BASE

Difficulté à diversifier les sources de
financement; création d'un cycle de
dépendance excessive à l'égard des
subventions par projet

Favorise le changement d'orientation de
la mission des organismes en les
contraignant à solliciter un financement
par projet non optimal afin de pouvoir
rester ouverts

