



## Question: Should a museum director, or another staff member, be eligible to receive a percentage of the new income they raise as a bonus for successful fundraising?

We gave this question to a number of museum professionals and this is what some of them have said:

### Answer 1:

The short answer to this question is NO. While it is legal, it is not ethical.

The Code of Ethics of all organizations to which professionals engaged in fundraising might belong prohibits payments of a percentage of charitable funds raised to staff who are involved in the arrangement. These organizations include the Association of Fundraising Professionals, The Canadian Association of Gift Planners and the Association of Healthcare Philanthropy.

There are several reasons for this standard.

- Many donors take exception to a portion of their charitable gift being paid to the staff member who likely had a hand in securing the gift. Organizations which raise non-charitable income (through special events as an example) may use this revenue to pay staff salaries.
- If the gift is a substantial one, it is likely that the arrangement was initiated between two peers: one, the donor and the second, a volunteer representative from the charity.
- A donation may be the result of a long-term relationship with a donor which was initiated before current staff were part of the organization. It may be secured with the assistance of a number of individuals, both volunteer and staff; thus to give a percentage to one individual is inappropriate. Similarly, a relationship begun now may or may not result in a gift at some future point.
- We must assume that the staff members who are responsible for fundraising receive a salary that reflects their experience and expertise.

The term “bonus” is a different situation. A fundraising staff member may receive

a bonus if it is part of the compensation for all staff members based on a predetermined set of criteria against which the bonus is determined. How it is calculated is beyond the scope of this question.

*Betsy Clarke, Consultant in Philanthropy*

### Answer 2:

I am well aware of the need for a code of ethics that governs the fundraising activities of professional and volunteer fundraisers. The AFP’s code runs to over 40 pages, including a clear and concise section that forbids its members from accepting compensation or entering into a contract based on a percentage of contributions received from donors. Nor are members allowed to accept finder’s fees or contingent fees.

AFP members may accept performance-based compensation, such as bonuses, provided such bonuses are in accord with prevailing practices within the members’ own organizations and are not based on a percentage of contributions.

It is important to strongly insist on never allowing the fundraiser(s) to be paid on a percentage basis because they can inflict serious and long-lasting damage to the organization’s (in this case the museum’s) donor base. By trying to raise the largest amount possible within the shortest time so as to increase their own income, unethical fundraisers annoy, infuriate and lose the respect of individual donors who have been subjected to pressure tactics. The museum loses the trust and respect of the people who are its most dedicated supporters. Damage once done may linger for years.

*Doris M. Smith is a former (now retired) member of the Association of Fundraising Professionals (AFP). She also received the CMA Award for Voluntarism in 2007.*

### Answer 3:

I don’t believe this to be unethical OR illegal — providing certain criteria are present. Many organizations hire fundraisers and pay them in this manner. They may be contract employees or even outside consultants, *but not always*. In the corporate world, this kind of bonus is paid — and later investigated. The issue probably centers the answers to three questions:

1. Does the job description of the museum staff member include/specify fundraising functions?
2. Was the bonus/reward part of the original hiring agreement?
3. Has it been the usual practice for the Museum Board to assign bonuses to employees who exceed performance expectations in a given year?

If the answers are positive — there is no problem — the Director/senior staff member is being treated like the rest of the staff. A bonus for the Director, doing her/his job as specified in a job description — and perhaps doing it extremely well — warrants similar treatment for all staff. If the Board has already set this policy, and made it public in advance, it’s a fair and ethical practice.

However, where the answer to one or all of these questions is negative, there is cause for some concern. If only one, or a few, senior museum staff are eligible for rewards for «being successful» — and if this action is also as a recent «innovation» on the part of the Board — then this is not an equal opportunity employment situation, and it is unethical from *that* perspective, not from the fact that a bonus payment has been made to a senior staff member.

*Dr. Sonja Tanner-Kaplash, FCMA*

**Answer 4:**

While I'm not sure of the *legality* of this question I feel that it would be *ethically* wrong for a staff member to benefit by way of a percentage bonus for successful fundraising.

I believe that a person employed by a museum is there to do a specific job — the one which is described in the Position Description. It seems to me that if that person were to be allowed to keep a portion of funds raised then he or she might spend an inordinate amount of time on fundraising while his other duties would suffer from neglect. Simply put, if it's part of the job, why does he or she get a bonus for it?

The ONLY way that I would see the above question as relevant is if someone was hired specifically to fundraise and that the agreed compensation be a specified per-

centage of the monies raised. This too, it seems to me, would prove difficult since his fellow co-workers would then feel no compunction to assist the fundraiser in any way.

Finally, those who make donations to a museum fully expect the sum total of that donation to go to the museum and not to a specific staff member.

*Eric Ruff, FCMA, Curator Emeritus,  
Yarmouth County Museum, Yarmouth, NS.*

**Answer 5:**

Associations of professional fundraisers generally state that it is unethical for fundraisers to be paid a percentage of what they have raised. There are myriad reasons why money is successfully raised and, in some cases, not raised — many of these reasons are external and not related to the fundraiser's skill.

I believe that it is equally unethical for museum directors, or other staff members to receive a percentage of any new income they bring. They are, after all, simply doing the job they were hired to do — extremely well.

*Brenda Berck, FCMA*

For a complete list of answers, please visit our online Ethics Q & A at [www.museums.ca](http://www.museums.ca). If you have an ethical question or dilemma you would like to share with us anonymously, please email it to [sfejzic@museums.ca](mailto:sfejzic@museums.ca)



**OPTIUM: ENGINEERED TO ENHANCE THE VIEWING EXPERIENCE.**

The finest anti-static, anti-reflective and maximum UV protection glazing all in one sheet. And now, we have the sizes you need for any work of art, 3mm 48"x96" and 6mm 72"x120". That's Optium Museum Acrylic. Designed to bring the viewer closer to the art.

For more information or to order your free Optium<sup>2</sup> product samples, contact your authorized supplier or visit [www.tru-vue.com](http://www.tru-vue.com).



The trademarks, trade names, and other names contained herein are the property of their respective owners. Optium Museum Acrylic is a registered trademark of TruVue Inc. © 2009 TruVue Inc. All rights reserved.



## Question : Un directeur de musée ou un autre membre du personnel aurait-il le droit de recevoir, sous forme de boni, un pourcentage des nouveaux revenus recueillis dans le cadre d'une campagne de financement réussie ?

Nous avons posé cette question à des professionnels du milieu muséal. Voici ce que nous avons recueilli :

### Réponse 1 :

La réponse à cette question fréquemment posée est NON. Bien que ce soit légal, ce n'est pas conforme à l'éthique.

Le code d'éthique de toutes les organisations auxquelles pourraient appartenir des professionnels s'adonnant à des activités de collecte de fonds interdit le paiement d'un pourcentage des fonds recueillis aux employés qui participent à cette campagne. Ces organisations comprennent l'Association of Fundraising Professionals (AFP), l'Association canadienne des professionnels en dons planifiés et l'Association of Healthcare Philanthropy.

Plusieurs raisons justifient cette norme.

- De nombreux donateurs s'objectent à ce qu'une partie de leur don soit versée à un membre du personnel ayant joué un rôle quelconque dans l'obtention de ce don. Les organisations qui font la collecte de fonds non considérés comme dons de bienfaisance (en organisant des événements spéciaux par exemple) peuvent utiliser ces revenus pour payer les salaires des employés.
- Si le don constitue une somme importante, il est probable que les dispositions reflètent le résultat d'une entente entre pairs : d'une part, le donateur et, d'autre part, un représentant bénévole de l'œuvre de bienfaisance.
- Un don peut être le résultat d'une relation avec un donateur remontant à une date qui précède l'arrivée du personnel actuel de l'organisation. Le don peut être obtenu grâce au concours de plusieurs individus, tant bénévoles qu'employés; par conséquent, il serait inconvenant de remettre un pourcentage à l'un de ces individus. De la même manière,

une relation amorcée maintenant peut mener ou non à un don éventuel.

- Nous devons supposer que les membres du personnel qui sont responsables de la collecte de fonds reçoivent un salaire qui reflète leur expérience et expertise.

Le terme « boni » couvre une situation différente. Un membre de l'équipe de collecte de fonds peut recevoir un boni s'il s'agit d'une partie de la rémunération prévue pour tous les membres de l'équipe à partir d'un ensemble de critères préétablis servant à calculer le boni. Les méthodes de calcul débordent du cadre de cette question.

*Betsy Clarke, Consultante en philanthropie*

### Réponse 2 :

Je connais bien la nécessité d'adopter un code d'éthique régissant les activités de collecte de fonds menées par des professionnels et des bénévoles dans le domaine. Le code de l'AFP compte plus de 40 pages, y compris une section claire et précise qui interdit aux membres d'accepter une rémunération ou de passer un contrat fondé sur un pourcentage des contributions reçues des donateurs. Les membres ne sont pas autorisés à accepter des honoraires d'intermédiation ou des honoraires conditionnels.

Les membres de l'AFP peuvent accepter une rémunération fondée sur le rendement, notamment des bonis, à condition que ces bonis soient conformes aux pratiques courantes au sein de l'organisation des membres et qu'ils ne soient pas fonction d'un pourcentage des contributions.

Il importe de toujours insister fortement pour que les collecteurs de fonds ne soient jamais payés à même un pourcentage des fonds recueillis parce qu'une telle pratique pourrait causer un tort sérieux et durable à la base des donateurs de l'organisation (c'est-à-dire d'un musée). En tentant de

récolter la plus grosse somme possible dans un minimum de temps afin d'augmenter leur revenu personnel, les collecteurs de fonds sans scrupules harassent, se mettent à dos et perdent le respect des donateurs soumis à leurs tactiques de pression. Ainsi, le musée perd la confiance et le respect des gens qui étaient leurs plus dévoués supporteurs. Il faut parfois des années pour réparer les dommages ainsi créés.

*Doris M. Smith est une ancienne membre (maintenant à la retraite) de l'Association of Fundraising Professionals (AFP).*

### Réponse 3 :

Je ne crois pas que ce soit contre l'éthique OU illégal — pourvu que certains critères soient présents. De nombreuses organisations embauchent des collecteurs de fonds et les paient de cette manière. Il peut s'agir d'employés à forfait ou même de consultants de l'extérieur, *mais pas toujours*. Dans l'entreprise privée, on verse ce genre de bonis — et on fait enquête plus tard. Toute cette affaire repose essentiellement sur les réponses aux trois questions suivantes :

1. Est-ce que la description de poste du membre du personnel du musée comprend / précise des fonctions de collecte de fonds ?
2. Est-ce que le boni / prime fait partie de l'entente originale d'embauche ?
3. Est-ce que le conseil d'administration du musée a comme pratique courante de verser des bonis aux employés dont le rendement dépasse toutes les attentes au cours d'une année donnée ?

Si les réponses sont affirmatives — il n'y a pas de problème — le directeur / cadre supérieur est traité comme le reste des employés. Un boni au directeur qui fait le travail prévu dans sa description de poste — mais qui le fait peut-être extrêmement bien — justifie un même traitement pour tous les autres employés. Si le conseil d'ad-



ministration a déjà institué cette politique et qu'il l'a déjà rendue publique, la pratique est juste et conforme à l'éthique.

Cependant, si la réponse à l'une ou à toutes ces questions est négative, il y a lieu de s'inquiéter. Si un seul ou quelques-uns des cadres supérieurs d'un musée ont droit à des récompenses « en raison de leur succès » — et si cette mesure est aussi une récente « innovation » de la part du conseil d'administration — il ne s'agit pas d'une situation d'emploi à chances égales et cette pratique est contraire à l'éthique dans cette perspective et non parce qu'un boni a été versé à un cadre supérieur.

Sonja Tanner-Kaplash, FAMC

### Réponse 4 :

Si je ne peux me prononcer sur la *légalité* de cette question, je crois qu'il serait *contraire à l'éthique* de rémunérer les membres du personnel en leur versant un pourcentage des recettes d'une campagne de collecte de fonds.

Je crois qu'une personne employée par un musée a des tâches spécifiques à accomplir — celles décrites dans sa description de poste. Il me semble que si cette personne avait droit à une partie des fonds recueillis,

elle serait tentée de consacrer une partie disproportionnée de son temps à solliciter des fonds, si bien que ses autres fonctions seraient négligées. Par ailleurs, si cette tâche fait partie du travail d'un employé, pourquoi lui verser un boni ?

La SEULE raison qui me semblerait justifier le versement d'un tel boni serait si une personne était embauchée spécifiquement pour collecter des fonds et que la rémunération convenue était établie d'après un pourcentage prédéterminé des fonds recueillis. Encore là, cette solution me paraît difficile à appliquer parce que les collègues d'un tel employé n'auraient aucun intérêt à aider le collecteur de fonds.

Enfin, ceux qui donnent à un musée s'attendent à ce que le total de leur don soit versé au musée et non à l'un de ses employés.

Eric Ruff, FAMC,  
Conservateur émérite,  
Yarmouth County Museum,  
Yarmouth (Nouvelle-Écosse)

### Réponse 5 :

Les associations de collecteurs de fonds professionnels déclarent généralement qu'il est contraire à l'éthique que les collecteurs de fonds touchent un pourcentage des

fonds recueillis. Ces associations précisent également qu'il existe une infinité de raisons pour lesquelles une campagne de collecte de fonds réussit alors qu'une autre échoue — plusieurs de ces raisons étant externes, et n'ayant aucun rapport avec les compétences des collecteurs de fonds.

Je crois qu'il est contraire à l'éthique que les directeurs d'un musée ou autres membres du personnel reçoivent un pourcentage de tout nouveau revenu résultant de leurs efforts. Ils ne font, après tout, que faire extrêmement bien le travail pour lequel ils ont été embauchés.

Brenda Berck, FAMC

Pour une liste complète des réponses, consultez la section « Questions et réponses en matière d'éthique » de notre site Web à [www.musees.ca](http://www.musees.ca). Si vous désirez soumettre une question d'ordre déontologique ou poser vos dilemmes de façon anonyme, écrivez à [sfejzic@musees.ca](mailto:sfejzic@musees.ca)

Muse represents and serves museums and museum professionals across Canada.  
Muse représente et sert les musées d'un bout à l'autre du Canada ainsi que ses professionnels.

**Reach the decision makers in the museum community by advertising in Muse.**  
**Annoncez dans Muse et rejoignez les décideurs de la communauté muséale.**

**Advantages of advertising in Muse:**  
● Delivery directly to 2300 museum professionals.  
● Advertise in 3 or more Muse magazines and receive a 15% discount.  
● Receive a 10% advertising discount if you are a CMA member.  
● Advertise half page in 6 issues and receive a free insert.

**Avantages d'annoncer dans Muse :**  
● Distribution auprès de 2 300 professionnels de musées.  
● Rabais de 15 % pour une annonce dans trois numéros de Muse ou plus.  
● Rabais de 10 % pour les membres de l'AMC.  
● Insertion gratuite d'un encart pour une annonce d'une demi-page couleur dans les six numéros de Muse.

Contact Lison LaFreniere ([llafreniere@musees.ca](mailto:llafreniere@musees.ca)) at 613-567-0099 ext. 245 for more information.  
Intéressé ? Communiquez avec Lison LaFreniere à [llafreniere@musees.ca](mailto:llafreniere@musees.ca) ou au 613-567-0099, poste 245.