

# Façonner l'avenir

Le leadership dans le secteur  
sans but lucratif de l'Ontario

## RAPPORT FINAL

ONN : STRATÉGIE DE RENOUVELLEMENT DU CAPITAL HUMAIN — PHASE 1

Préparé par The Mowat Centre, Université de Toronto :  
Elizabeth McIsaac, Stella Park, Lynne Toupin

# Remerciements

## Partners' Advisory Council (PAC)

L'ONN et Mowat NFP veulent souligner avec reconnaissance la contribution du PAC qui est formé de dirigeants du secteur, d'universitaires et de chercheurs. Le PAC a joué un rôle important en orientant et en soutenant le développement de cette recherche et de ce rapport.

Tanya Antoniwi, Workforce WindsorEssex

Peter Clutterbuck, Social Planning Network of Ontario

Anne Healy, Syndicat canadien de la fonction publique

Rob Howarth, Ontario Nonprofit Network

Ed Kothiringer, Ontario Network of Employment Skills Training Projects

David Lasby, Imagine Canada

Donna Marentette, Workforce WindsorEssex

Debra Mountenay, Commission de planification et de développement de la main-d'œuvre pour les comtés d'Elgin, de Middlesex et d'Oxford

Dr John Shields, Université Ryerson, Département des politiques et de l'administration publique

Bonnie Shiell, Conseil RH pour le secteur communautaire

Matt Wood, First Work

L'ONN et Mowat NFP expriment aussi leur gratitude aux intervenants clés et aux participants aux groupes de discussion qui ont généreusement donné de leur temps pour nous communiquer leur pensée et leur expérience, et nous aider à comprendre l'envergure et la portée des enjeux. Merci également aux dirigeants du secteur sans but lucratif qui ont pris le temps de répondre au sondage et qui ont fait progresser notre compréhension collective.

Les auteures remercient l'ONN qui leur a donné la possibilité de travailler à ce projet de recherche. Merci à Cathy Taylor et à Sarah Matsushita, de l'ONN, qui ont fourni un précieux soutien et de judicieux conseils tout au long de ce processus. Une reconnaissance particulière est exprimée à Heather Laird, de l'ONN, qui gère le Projet de renouvellement du capital humain et qui a été une partenaire constante et appréciée durant ce processus.

Toute la gratitude des auteures va également à Carolyn Kim, Matthew Mendelsohn, Carrie Moody, Reuven Shlozberg et Elaine Stam, du Mowat Centre, dont l'assistance et les commentaires, notamment en ce qui a trait à la conception, ont été très appréciés.

[WWW.THEONN.CA](http://WWW.THEONN.CA)

[WWW.MOWATCENTRE.CA](http://WWW.MOWATCENTRE.CA)

SEPTEMBRE 2013

# Table des matières

Avant-propos	4
Introduction	5
FACTEURS D'INFLUENCE EXTERNES	5
FACTEURS D'INFLUENCE INTERNES	7
LE PRÉSENT RAPPORT	8
Méthodologie	11
FORMULATION DES QUESTIONS POUR LA RECHERCHE	11
CONCEPTION DU SONDAGE	11
L'ÉCHANTILLON	12
ADMINISTRATION DU SONDAGE	13
GROUPES DE DISCUSSION	15
Établir des données de référence	16
BUDGET ANNUEL	17
CYCLE DE VIE DES ORGANISATIONS	17
MILIEUX DE TRAVAIL SYNDIQUÉS	18
SITUATION DE TRAVAIL ET AVANTAGES SOCIAUX	19
FORMATION ET PERFECTIONNEMENT	21
PISTES D'ACTION STRATÉGIQUES POUR LE SECTEUR	22
Thème 1 : La concurrence pour trouver et retenir des personnes de talent	23
DEMANDE DE PERSONNEL RÉMUNÉRÉ	23
LE DÉFI DU RECRUTEMENT ET DE LA RÉTENTION	25
PISTES D'ACTION STRATÉGIQUES POUR LE SECTEUR	29
Thème 2 : Repenser le modèle actuel du leadership	31
LA VISION DU LEADERSHIP	31
LA RÉALITÉ DU LEADERSHIP	33
LE FOSSÉ : CATALYSEURS ET CONTRAINTES	36
PISTES D'ACTION STRATÉGIQUES POUR LE SECTEUR	39
Thème 3 : Compétences et savoir-faire en leadership	40
COMPÉTENCES POUR LA GESTION EFFICACE DES ORGANISATIONS	41
NOUVELLES PRIORITÉS POUR LE PERFECTIONNEMENT DES COMPÉTENCES	42
PERFECTIONNEMENT DU LEADERSHIP	43
PISTES D'ACTION STRATÉGIQUES POUR LE SECTEUR	46
Thème 4 : D'où viendra la relève?	47
UN PROFIL DES DIRIGEANTS D'AUJOURD'HUI	47
LES DIRIGEANTS D'AUJOURD'HUI : LEUR PARCOURS EN MATIÈRE DE LEADERSHIP	49
LE MANQUE DE LEADERS – UN EXODE EST-IL IMMINENT?	51
Y A-T-IL UN PLAN DE RELÈVE?	53
LE BASSIN DE RECRUTEMENT : D'OÙ VIENDRONT LES FUTURS LEADERS?	56
LE BASSIN DE RECRUTEMENT INTERNE : AIDER LES EMPLOYÉS AU RENDEMENT ÉLEVÉ À ACCÉDER À UN POSTE DE DIRECTION	57
MAIS CES EMPLOIS LES INTÉRESSENT-ILS?	61
PISTES D'ACTION STRATÉGIQUES POUR LE SECTEUR	62
Thème 5 : La diversité	63
DIVERSITÉ DANS LES POSTES DE DIRECTION	63
STRATÉGIES DE RECRUTEMENT POUR LES EMPLOYÉS PROVENANT DE POPULATIONS DIVERSIFIÉES	64
PISTES D'ACTION STRATÉGIQUES POUR LE SECTEUR	69
Conclusion	70
Appendix A: Survey Questionnaire	71
Appendix B: Focus Group Questions	91

# Avant-propos

Nous sommes heureux de vous communiquer un rapport éclairant et de vous lancer une invitation.

Le présent rapport conclut la première phase de la *Stratégie de renouvellement du capital humain* de l'Ontario Nonprofit Network (ONN). Il synthétise les données recueillies lors d'un nouveau sondage réalisé l'an dernier aux fins de la recherche, préparant le terrain pour consolider et développer les stratégies élaborées en Ontario afin de renouveler nos effectifs — les moteurs de la passion, de la créativité et des compétences qui alimentent les contributions dynamiques et efficaces de notre secteur en vue du bien-être de la communauté.

L'ONN a lancé cette initiative après avoir entendu les commentaires de nombreux dirigeants du secteur, selon lesquels on pourrait renforcer plus efficacement notre capacité d'exécuter notre mission au service du bien public en instaurant, à l'échelle du secteur, des dispositifs de soutien qui permettraient aux organisations de répondre de façon créative et efficiente aux exigences pressantes auxquelles elles font face. Il s'agit notamment de s'adapter au vieillissement de la population, de satisfaire les exigences accrues en matière de génération de revenus et de responsabilisation, de refléter la pleine diversité culturelle de nos communautés et de mobiliser des personnes de toutes cultures, et de mettre en place à long terme, pour le secteur, un leadership renouvelé qui apportera des réponses novatrices aux préoccupations de notre province en ce qui a trait à l'économie, à la santé et aux questions sociales.

Le marché du travail de notre secteur est un important moteur économique en Ontario, car il embauche plus de 600 000 travailleurs et représente 2,6 p. cent du PIB de la province. Malgré le rôle essentiel des organismes sans but lucratif pour le développement social et économique de l'Ontario, ce n'est que depuis quelques années que le secteur est reconnu comme un employeur et une industrie. Il n'existe quasiment pas de recherche ni de bases de données exhaustives propres au secteur, ce qui constitue un obstacle à la planification stratégique des ressources humaines et au bon développement de notre secteur.

Mowat NFP, notre partenaire de recherche pour cette première phase de nos travaux et l'auteur du présent rapport, s'est acquis de façon remarquable de la collecte et de l'analyse de nouvelles données qui aideront à clarifier et à cibler nos efforts. Bien qu'une recherche plus vaste et plus soutenue soit nécessaire sur les défis et sur la situation du marché du travail dans notre secteur, nous disposons maintenant d'une information précieuse en vue d'orienter les mesures immédiates.

Dans la prochaine phase de ces travaux, l'ONN continuera d'approfondir ses relations avec les chefs de file et les intervenants du secteur pour élaborer des initiatives pilotes en matière de renouvellement du capital humain et pour mettre en lumière et promouvoir les initiatives existantes dont l'impact est positif. Parmi les partenaires et les intervenants clés qui nous aideront à aller de l'avant dans notre province, on compte les commissions locales de formation, les conseils de planification sociaux, les réseaux sans but lucratif régionaux, les programmes universitaires et collégiaux, les syndicats sectoriels, et nos nombreuses associations sous-sectorielles qui offrent à leurs membres des formations axées sur les compétences et des activités visant à améliorer leur leadership et à renforcer leurs capacités en ressources humaines.

Nous désirons remercier notre partenaire de recherche, Mowat NFP qui, malgré un terrain complexe et un échéancier serré, a obtenu de remarquables résultats de recherche; notre gratitude va également à nos bénévoles passionnés du Partners' Advisory Council (Conseil consultatif des partenaires) et au personnel de l'ONN qui ont orienté et soutenu ces efforts, ainsi qu'au ministère de la Formation et des Collèges et Universités, Emploi Ontario (MFCU/EO) pour son assistance financière au profit de cette recherche.

Enfin, nous vous remercions de prendre le temps de lire le présent rapport, et nous vous invitons à participer au développement et à la mise en œuvre des prochaines étapes de ce parcours dynamique et crucial de notre secteur.



Robin Howarth

## Introduction

L'importance du « capital humain » est reconnue dans tous les secteurs et doit être une priorité stratégique pour le secteur sans but lucratif. La capacité du secteur d'attirer et de retenir les personnes de talent qui lui conviennent, de développer un leadership efficace, de fournir des activités pertinentes de formation et de perfectionnement des compétences, et d'offrir des salaires et des avantages sociaux compétitifs, sera cruciale pour déterminer le futur dynamisme et la future viabilité du secteur sans but lucratif ontarien.

Les salaires et les avantages sociaux du personnel constituent le plus important poste budgétaire pour la plupart sinon la totalité des organismes sans but lucratif (OSBL) qui ont des employés rémunérés. Ce secteur investit des ressources financières significatives afin de déployer temps et talents au service de sa mission. Par la création d'une Stratégie de renouvellement du capital humain (SRCP) pour le secteur sans but lucratif ontarien, on vise à faire face à la concurrence sur le marché du travail général, dans le but d'attirer les talents qui permettront au secteur de faire preuve d'innovation dans son travail et de produire des résultats durables pour les individus et pour les communautés. Une stratégie efficace aidera aussi le secteur à se préparer aux changements démographiques imminents et aux progrès technologiques, et à satisfaire les nouveaux besoins des communautés.

Aux fins de cette recherche, l'expression *capital humain* désigne l'ensemble des compétences, connaissances, expériences et qualités personnelles des employés, lesquelles confèrent une valeur à l'organisation. Une *stratégie du capital humain* est l'élaboration de plans et de mesures visant à optimiser le capital humain d'une organisation — ou, en ce cas-ci, du secteur — afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques.

## Facteurs d'influence externes

Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie, il est essentiel de tenir compte du contexte social et économique. Dans l'Ontario d'aujourd'hui, le secteur sans but lucratif est façonné par de nombreux facteurs. L'un des plus puissants facteurs *externes* influençant le capital humain dans tous les secteurs, ainsi qu'à travers le Canada et ailleurs dans le monde, est l'évolution démographique; en particulier, le vieillissement de la population, l'évolution culturelle et intergénérationnelle, et l'immigration. L'effet du vieillissement de la population se fera sentir par une vague imminente de départs à la retraite qui se répercutera de façon significative au niveau des cadres supérieurs, et qui aura de sérieuses conséquences sur la planification de la relève et l'engagement des plus jeunes générations. Le vieillissement de la population inspire aussi de nouvelles

initiatives sectorielles visant à utiliser de façon stratégique le temps et les talents des gens qui ont quitté le monde du travail à temps plein.

Les nouvelles générations d'employés ont une approche différente au sujet du travail. Au-delà de la conciliation travail-vie personnelle, les plus jeunes travailleurs utilisent la technologie pour combiner harmonieusement, dans leur journée, travail et vie personnelle. Ils préfèrent souvent un espace de travail à aire ouverte, sans souci de la hiérarchie, ou encore le télétravail. Beaucoup de jeunes travailleurs veulent qu'on évalue leur rendement d'après leurs résultats, non d'après leur présence. Leur approche en regard du travail commence à changer la culture de toutes les organisations, y compris les OSBL.

Tendance démographique clé au Canada, l'immigration est largement considérée comme une réponse positive aux possibles pénuries de main-d'œuvre à court et à long terme. Pour le secteur sans but lucratif, les immigrants ne constituent pas seulement une source importante de talents; en effet, en raison du recours continu à l'immigration pour accroître le bassin de main-d'œuvre en Ontario, les communautés et les utilisateurs de services sont de plus en plus diversifiés, et les organisations qui les desservent doivent refléter ce changement.

Un autre important facteur externe façonnant le secteur est le climat actuel d'austérité budgétaire. Pour les OSBL qui fournissent principalement des services gouvernementaux (santé, établissement, emploi, services de garde, logement, etc.) et dont le revenu général dépend largement des contrats gouvernementaux, des temps difficiles s'annoncent. La faible marge de manœuvre et les budgets toujours plus réduits, de même que le passage du financement de base au financement par projet, font en sorte que les conditions d'emploi sont inévitablement touchées : on retrouve plus d'emplois à temps partiel et d'emplois contractuels, des salaires non compétitifs, l'augmentation du travail par quarts, et une réduction des avantages sociaux et des régimes de retraite. Cette précarité de l'emploi contribue à l'insatisfaction au travail et peut amener des gens à quitter le secteur sans but lucratif afin d'obtenir un emploi plus stable.

Nos milieux de travail, les technologies que nous utilisons, l'évolution de nos attentes, tout cela exerce une influence sur la façon dont nous pensons et travaillons, et notamment sur la façon dont nous considérons le travail. Le rythme du changement dans cette sphère est exponentiel, et la capacité du secteur à attirer les nouveaux talents et les talents émergents peut beaucoup dépendre de sa capacité à tirer parti des régimes de travail flexibles, de l'utilisation des nouvelles technologies, et des possibilités de tester de nouvelles idées et de collaborer avec d'autres secteurs.

En fait, l'avenir de l'innovation est de plus en plus défini par la capacité à travailler avec d'autres secteurs. Les limites entre les secteurs sont plus floues, tandis que les solutions aux défis sociaux complexes exigent un plus grand nombre de partenariats entre de multiples intervenants; le secteur sans but lucratif a un grand rôle à jouer pour réunir à une même table les représentants de nos communautés diversifiées. On dénote aussi un engagement accru des bailleurs de fonds, des donateurs, des entreprises et d'autres responsables au sein de la société, qui désirent être plus étroitement associés au travail qu'ils soutiennent et qui veulent constater un rendement déterminé de leur investissement; le secteur doit donc démontrer son impact, établir des partenariats efficaces avec le secteur privé, et tirer profit de ses relations en ne se limitant pas seulement à l'aspect financier.

## Facteurs d'influence internes

Une gamme de facteurs internes façonnent aussi les besoins du secteur en matière de capital humain. En ce qui a trait au discours du secteur, différents points de vue s'affrontent concernant la façon dont le secteur sans but lucratif doit se considérer et se considère sur le plan des ressources. D'une part — et c'est une nouvelle tendance —, on aspire à ce que le secteur affirme un sentiment d'abondance et d'autonomie. Abondance, parce qu'un nombre grandissant d'organisations trouvent d'autres façons de générer des revenus indépendamment du financement gouvernemental, ce qui les éloigne de la notion de « maigres ressources »; et autonomie, parce que ces nouveaux revenus peuvent les libérer et leur permettre de tracer leur propre voie. D'autre part, on expérimente la pénurie. Les ressources et le financement diminuent, ce qui limite les possibilités et la capacité en matière de ressources humaines et de leadership. Dans l'avenir, l'attrait exercé par les valeurs communautaires, la vision et la possibilité de changer les choses, ne seront peut-être pas suffisants pour recruter et retenir dans le secteur des gens au rendement élevé, ni pour compenser des salaires équitables. Il se peut que le secteur sans but lucratif trouve de plus en plus difficile le maintien d'un solide effectif, car il n'a plus le monopole des possibilités d'emploi basées sur les valeurs.

Dans le secteur, on prend davantage conscience de la nécessité de reformuler et de renforcer le discours du secteur, sa proposition de valeur et sa marque externe, et d'arriver plus efficacement à communiquer les avantages du secteur et du travail dans le secteur, et à en faire le marketing. Il faut développer de solides arguments pour défendre les valeurs, l'espace créatif et les possibilités d'innovation qu'offre le secteur. Cela deviendra un élément encore plus vital dans le contexte de la rivalité émergente entre tous les secteurs pour attirer les talents.

Enfin, la structure des organisations du secteur constitue un important facteur interne influençant les besoins en matière de capital humain. En Ontario, la grande majorité des OSBL sont de petites organisations qui comptent moins de cinq employés. Cette réalité a un impact significatif sur la capacité organisationnelle et sur les options pour l'ensemble du secteur. Étant donné que la majorité des OSBL sont de petite taille, leur structure est horizontale et ils ne sont pas en mesure d'offrir à leurs employés un parcours professionnel fondé sur une riche mobilité verticale. Même dans les organisations de taille moyenne, les coupes dans le financement font en sorte qu'il est difficile pour une organisation de développer le niveau de la direction et d'améliorer le leadership interne. Beaucoup d'OSBL ne peuvent fournir d'avancement professionnel dans leur milieu de travail, aussi il arrive souvent que les employés du secteur doivent changer d'organisation afin de se perfectionner et de développer leurs compétences et leur potentiel en matière de leadership. Ces contraintes structurelles ont aussi un impact sur les activités de formation et de perfectionnement. Si le secteur veut réellement recruter, développer et retenir les talents, les organisations devront être plus déterminées à collaborer afin de créer ces possibilités.

Dans les OSBL, le conseil d'administration est un facteur essentiel de l'équation du capital humain. L'une des plus importantes responsabilités du C.A. est d'embaucher le plus haut dirigeant de l'organisation (DG ou PDG) et de lui offrir un appui. Le C.A. doit être capable de composer avec les complexités du secteur et de donner une orientation et un soutien à la haute direction. Le C.A. est également chargé de la planification de la relève, mais il n'est peut-être pas bien outillé pour faire ce genre de planification. Les défis que doivent relever les C.A. bénévoles sont fréquemment ressentis de façon plus aiguë dans les régions rurales où l'offre de bénévoles est limitée tandis que la demande est grande.

## Le présent rapport

Bien qu'il soit essentiel de comprendre les facteurs et le contexte qui façonnent le secteur, la clé d'une stratégie du capital humain est d'être tournée vers l'avenir. En Ontario, le secteur sans but lucratif doit réfléchir à l'avenir; il doit se demander s'il connaîtra une croissance ou une décroissance, comment il rivalisera pour recruter les talents, comment il fournira de bons services et programmes, et dans quelle mesure il est bien préparé pour naviguer à travers les changements qui l'attendent. Une priorité essentielle de la stratégie doit être axée sur les dirigeants du secteur, cette portion de la main-d'œuvre dont le rôle est prédominant pour la valeur et l'impact actuels et futurs.

En vue de commencer le processus d'élaboration d'une stratégie du capital humain pour le secteur sans but lucratif de l'Ontario, des données sont nécessaires afin de saisir la gamme d'expériences et de défis des dirigeants et de leurs organisations.

Les organisations se développent-elles? Sont-elles capables d'attirer et de retenir les personnes possédant les compétences dont elles ont besoin? Qui sont les dirigeants actuels du secteur sans but lucratif? Quelle est leur expérience? Les dirigeants sont-ils capables de mettre en œuvre leur vision du leadership? Quelles compétences en leadership sont nécessaires aujourd'hui et le seront à l'avenir? Comment les prochains dirigeants du secteur sans but lucratif sont-ils identifiés et perfectionnés?

L'équipe de recherche de Mowat NFP a été retenue par l'Ontario Nonprofit Network pour travailler avec le Partners' Advisory Council (PAC) à la collecte de données visant à orienter l'élaboration d'une Stratégie de renouvellement du capital humain pour le secteur sans but lucratif en Ontario. Le présent rapport fournit une synthèse des constatations de la recherche qui sont issues des trois volets du processus de collecte de données (entrevues avec des intervenants clés, sondage en ligne et groupes de discussion). Ce rapport est principalement axé sur le leadership, parce que le secteur est confronté à un manque de leaders en raison de trois facteurs : exode démographique imminent; fossé entre les visions du leadership et la réalité des organismes de premier plan du secteur; et rapidité de l'évolution des compétences nécessaires pour s'orienter et pour diriger dans un environnement complexe. Le rapport est organisé autour de cinq thèmes clés qui ont émergé de la collecte de données :

- 1 La concurrence pour trouver et retenir des personnes de talent
- 2 Repenser le modèle actuel du leadership
- 3 Compétences et savoir-faire en leadership
- 4 D'où viendra la relève?
- 5 La diversité

Ces thèmes sont liés et se chevauchent parfois. Ils illustrent la réalité du changement, de la croissance et des possibilités d'action du secteur.

À la fin de chaque section, des pistes d'action stratégiques sont présentées afin d'alimenter le développement d'idées et de stratégies pour la phase 2 de la Stratégie de renouvellement du capital humain. L'ONN sollicitera à nouveau la contribution des dirigeants du secteur pour proposer un large éventail d'idées en vue d'élaborer des stratégies.

L'objectif du présent rapport est de communiquer les constatations découlant d'entrevues avec des intervenants clés, d'un sondage détaillé auquel ont répondu 810 DG et autres hauts dirigeants de l'Ontario, et de groupes de discussion. Ces constatations visent à fournir aux dirigeants du secteur, tant ceux d'aujourd'hui que de demain, les données et l'information qui les aideront à élaborer des stratégies mûrement réfléchies et bien ciblées afin de renforcer et de renouveler le capital humain du secteur. Confronté à des possibilités d'action et à des défis, le secteur doit réfléchir

soigneusement aux moyens à prendre pour recruter et déployer son plus grand atout stratégique : les gens passionnés et compétents qui désirent améliorer la situation des individus et des communautés en Ontario. Pour les chefs de file du secteur et de la communauté, les bailleurs de fonds, les décideurs, les établissements de formation et d'enseignement et pour les autres intervenants, ces constatations faciliteront l'élaboration des priorités et des stratégies visant à favoriser la santé et le dynamisme d'un secteur qui continuera à offrir de la valeur ajoutée et des retombées positives partout dans la province.

## Méthodologie

La phase de collecte de données comportait trois volets : des entrevues avec des intervenants clés et l'examen de la littérature et des ensembles de données, un questionnaire de sondage en ligne, et finalement, en guise de suivi, des groupes de discussion. Une triple approche de collecte de données a aidé l'équipe de recherche à dresser un tableau plus exhaustif des enjeux RH particuliers auxquels sont confrontés les dirigeants du secteur, et des compétences et du savoir-faire dont ceux-ci ont besoin pour améliorer l'avenir du secteur sans but lucratif en Ontario.

### Formulation des questions pour la recherche

Comme première étape du processus de recherche, on a cerné des questions potentielles pour la recherche en examinant la littérature pertinente et en menant des entrevues avec des intervenants clés, y compris une consultation auprès du Partners' Advisory Council (PAC) de l'ONN. En mars 2013, les entrevues ont permis d'interroger 15 intervenants clés représentant des organisations de différentes tailles et divers sous-secteurs, des organismes cadre, ainsi que d'autres experts. On a demandé à ces intervenants de commenter les tendances qui façonnent le secteur, l'impact de ces tendances sur le capital humain, et les implications pour l'élaboration d'une Stratégie de renouvellement du capital humain pour le secteur. La recherche préliminaire et les entrevues ont permis à Mowat NFP de préparer un premier rapport intitulé *Human Capital Renewal in the Nonprofit Sector : Framing the Strategy*, paru en juin 2013<sup>1</sup>.

À partir des entrevues et de la littérature, on a cerné trois priorités liées au capital humain, qui ont été explorées grâce à la conception de l'instrument du sondage : combler le manque de leaders, trouver et retenir les talents, et développer le capital humain. Ces priorités ont orienté l'élaboration de l'instrument du sondage qui permettrait de recueillir les données en différentes régions de l'Ontario.

### Conception du sondage

L'objet de la recherche était de recueillir des données afin d'orienter l'élaboration d'une Stratégie de renouvellement du capital humain. Le sondage visait à explorer les priorités cernées, en plus de recueillir des données de référence sur la main-d'œuvre du secteur sans but lucratif en Ontario. C'est ainsi qu'a été créé le sondage sur l'avenir du leadership, le *Looking Ahead Leadership Survey*, qui ciblait ces domaines clés :

- i) les caractéristiques de l'organisation et de sa main-d'œuvre (situation géographique, taille de l'organisation, ventilation des travailleurs à temps plein et à temps partiel, âge et maturité de l'organisation, etc.);
- ii) les enjeux liés au recrutement et à la rétention

<sup>1</sup> Ce document est disponible en ligne à <http://www.mowatcentre.ca/pdfs/mowatResearch/82.pdf> [Elizabeth McIsaac, Stella Park et Lynne Toupin (2013), *Human Capital Renewal in the Nonprofit Sector : Framing the strategy*, The Mowat Centre, Université de Toronto]

(y compris les enjeux liés à la diversité en milieu de travail); iii) le développement du capital humain; iv) le bassin de recrutement des futurs dirigeants et la planification de la relève dans le secteur.

Le Partners' Advisory Council a fourni une rétroaction précieuse pour la conception du questionnaire et on a mené un essai pilote du sondage en ligne auprès de 10 dirigeants du secteur. Le questionnaire du sondage est présenté en annexe (Appendix A, en anglais seulement).

## L'échantillon

L'échantillon ciblé pour le sondage était constitué de DG et de hauts dirigeants des OSBL employant du personnel rémunéré en Ontario. À cette fin, le sondage s'adressait aux personnes qui remplissaient les critères suivants : i) le répondant au sondage travaille dans un OSBL en Ontario; ii) l'organisation doit compter au moins un employé rémunéré; iii) le répondant au sondage est un DG ou PDG, un gestionnaire RH principal ou un autre directeur principal de l'organisation. Les organisations caritatives et les OSBL tenus uniquement par des bénévoles étaient donc exclus du sondage.

On a conçu le cadre d'échantillonnage en combinant différentes listes sources, y compris les listes de l'Agence du revenu du Canada pour l'Ontario, la liste d'OSBL de la Fondation Trillium de l'Ontario et la liste des personnes inscrites auprès de l'Ontario Nonprofit Network. Les fichiers sources ont été fusionnés et on a enlevé les coordonnées des organisations et des individus qui paraissaient dans plus d'un fichier; il en a résulté une seule liste maîtresse présentant les coordonnées de 16 300 organisations caritatives et OSBL. Par ailleurs, le sondage a été diffusé et promu via les réseaux du secteur (sites Web, publipostages électroniques, communiqués, etc.).

Le cadre d'échantillonnage a ciblé les OSBL de ces sous-secteurs : arts et culture, sports et loisirs, éducation et recherche, santé (sauf hôpitaux), services sociaux et services à la personne, environnement, développement et logement, et subventions, collecte de fonds ou promotion du bénévolat. Étant donné que le PAC et l'ONN avaient l'intention d'étudier le secteur de base, ce sont ces sous-secteurs qui ont été ciblés, tandis qu'on a exclu les OSBL œuvrant en tant qu'organismes religieux ou institutionnels (hôpitaux, universités et collèges).

On a reçu un total de 1 450 réponses. On a toutefois exclu les réponses incomplètes, et les réponses émanant d'organisations situées à l'extérieur de l'Ontario, qui ne comptaient pas au moins un employé rémunéré ou qui ne faisaient pas partie des sous-secteurs ciblés; il est resté 810 réponses complètes. Il est important de souligner qu'on ne pouvait utiliser pour le sondage un échantillon représentatif aléatoire. C'est pourquoi les résultats de ce sondage ne doivent pas être interprétés comme ceux d'un échantillon statistiquement représentatif du secteur sans but lucratif.

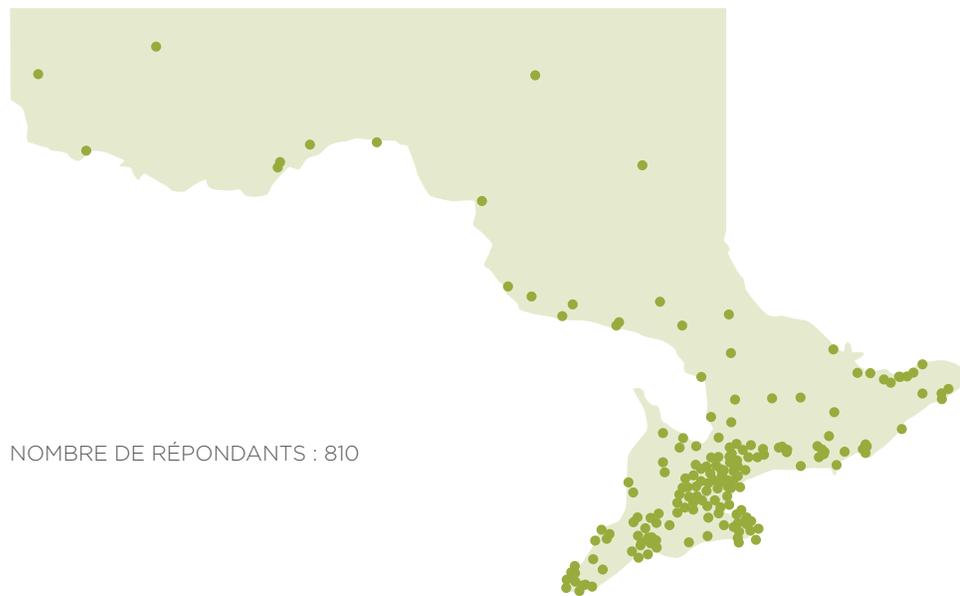
## Administration du sondage

Le sondage en ligne a été mené seulement en anglais et comportait 60 questions. Il a été administré à l'aide de FluidSurveys, un outil de sondage sur le Web, pendant un mois (du 8 mai au 7 juin 2013). Afin d'augmenter le nombre de répondants au sondage, on a offert un incitatif pour la réponse au sondage (un tirage pour gagner l'un des trois iPads et trois inscriptions à la conférence 2013 de l'ONN). Le taux de réponse a encore été accru par des rappels hebdomadaires par courriel, la promotion d'organismes cadres du secteur sans but lucratif, des communiqués et sites Web communautaires, et l'utilisation de plateformes de réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook et Twitter). En outre, on a demandé aux répondants de fournir les coordonnées de personnes qui seraient désireuses de répondre au sondage et qui rempliraient les critères exigés. On a ensuite communiqué avec ces personnes pour les inviter à participer au sondage.

On trouvera ci-dessous une carte montrant la participation au sondage selon les régions ontariennes, et des graphiques illustrant : la taille des communautés représentées dans les sondages complétés et un aperçu des sous-secteurs<sup>2</sup>, et le titre du poste des répondants.

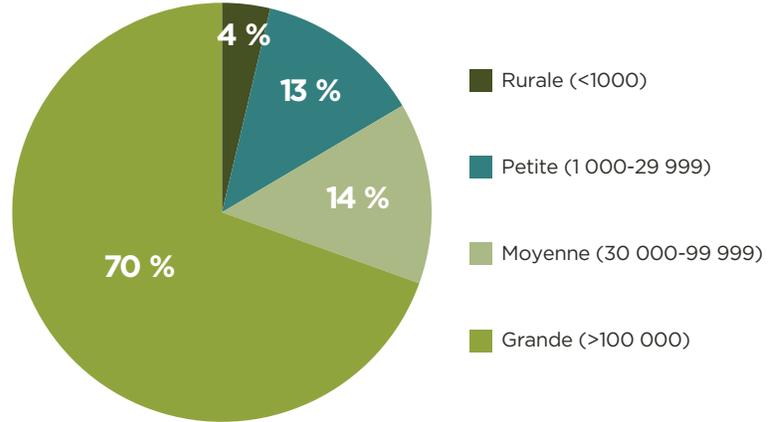
**FIGURE 1**

NOMBRE DE RÉPONSES AU SONDRAGE EN ONTARIO



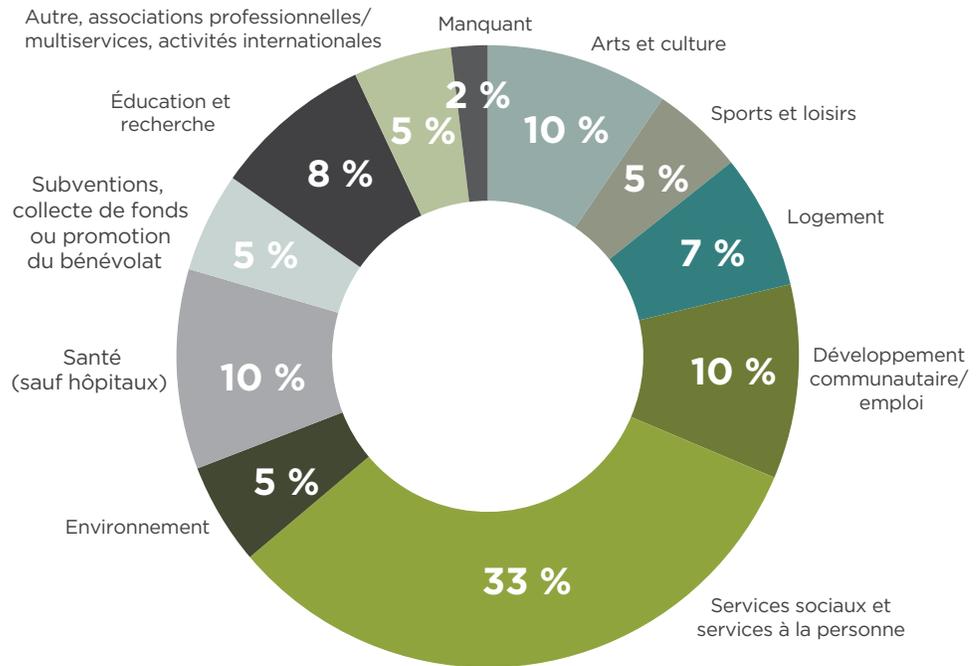
<sup>2</sup> Ces chiffres présentent une analyse descriptive des données du sondage. En raison de l'arrondissement, la somme des pourcentages peut ne pas correspondre à 100.

**FIGURE 2**  
ORGANISATIONS AYANT RÉPONDU AU SONDAGE, SELON LA TAILLE DE LA COMMUNAUTÉ



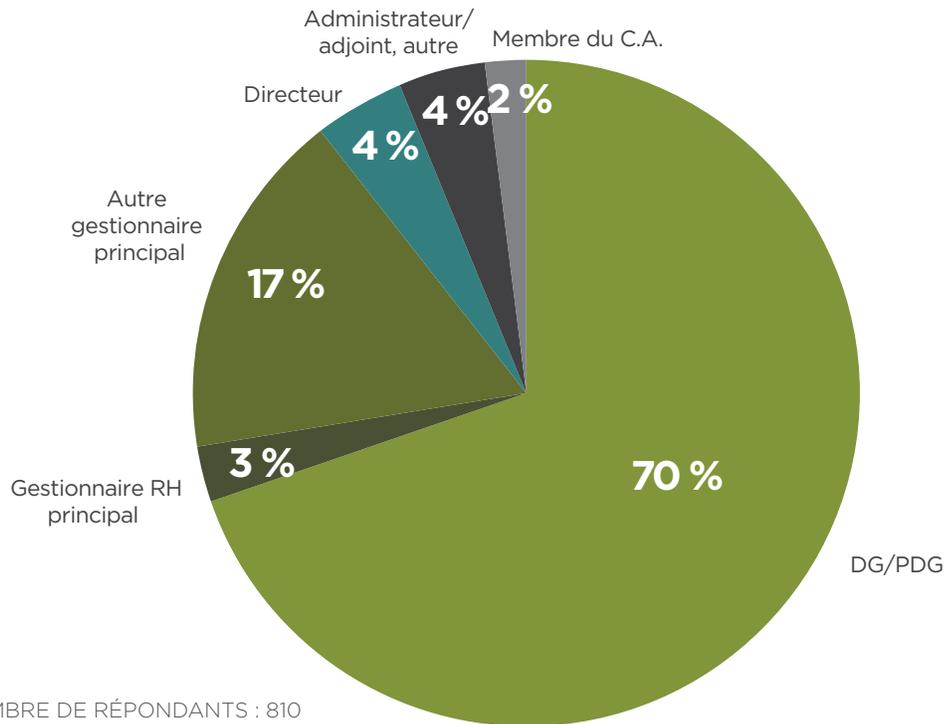
NOMBRE DE RÉPONDANTS : 810

**FIGURE 3**  
ORGANISATIONS AYANT RÉPONDU AU SONDAGE, SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉ PRINCIPAL



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 810

**FIGURE 4**  
TITRE DU POSTE DES RÉPONDANTS AU SONDAGE



## Groupes de discussion

En juillet 2013, quatre groupes de discussion ont été tenus en différents endroits de la province : London, Sudbury, Ottawa et Toronto. Quarante DG et dirigeants principaux ont participé à ces échanges, aidant à comprendre les données du sondage, à connaître plus en détail le rôle des dirigeants, à savoir d'où viendront les futurs leaders et à définir la diversité au sein de ces OSBL.

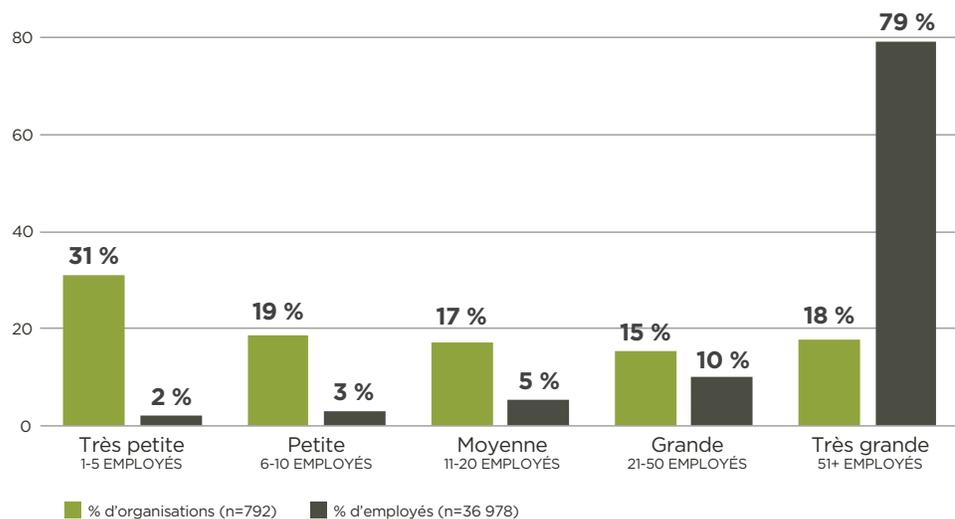
L'endroit où ont été tenus les groupes de discussion a été choisi de façon à saisir l'expérience des OSBL et des dirigeants de différentes communautés (grands centres urbains, régions nordiques et rurales, milieux francophones). Les groupes de discussion visaient aussi à inclure divers sous-secteurs et des organisations de différentes tailles. À l'exception du groupe de discussion tenu à Ottawa et qui a été animé en français, toutes les sessions se sont déroulées en anglais. Un grand nombre de participants aux groupes de discussion avaient rempli le sondage en ligne, mais ce n'était pas un prérequis. Les questions des groupes de discussion sont présentées en annexe (Appendix B, en anglais seulement).

## Établir des données de référence

Le sondage posait une série de questions afin d'établir des données de référence sur la main-d'œuvre pour le secteur sans but lucratif en Ontario. La recherche et le sondage portaient sur les emplois rémunérés dans le secteur, et on n'a pas collecté de données sur la contribution des bénévoles. La présente section fournit une synthèse de l'information recueillie : répartition des employés selon la taille de l'organisation; étape du cycle de vie des organisations; syndicalisation; situation de travail (emploi permanent, contractuel, à temps plein ou à temps partiel); avantages sociaux et régimes de retraite ou de pension.

Le graphique ci-dessous donne un aperçu de la répartition des employés selon la taille de l'organisation, et montre que la majorité des employés (près de 80 p. cent) représentés dans cet échantillon travaillaient dans de très grandes organisations (plus de 50 employés).

**FIGURE 5**  
RÉPARTITION DES EMPLOYÉS SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION



Toutefois, comparativement aux données de référence pour le secteur qui ont été établies dans le profil *État du secteur* préparé pour le ministère ontarien des Affaires civiques et de l'Immigration<sup>3</sup>, dans ce sondage sont sous-échantillonnées les très petites et les petites organisations, tandis que les grandes et les très grandes organisations sont suréchantillonnées (la taille de l'organisation étant jugée d'après le nombre de ses employés).

<sup>3</sup> *État du secteur : Profil des organismes sans but lucratif et de bienfaisance de l'Ontario*, vol. I, septembre 2013, ministère des Affaires civiques et de l'Immigration, Ontario. [http://www.citizenship.gov.on.ca/french/pp/docs/state\\_of\\_the\\_sector\\_overall\\_report\\_volume1\\_fr.pdf](http://www.citizenship.gov.on.ca/french/pp/docs/state_of_the_sector_overall_report_volume1_fr.pdf)

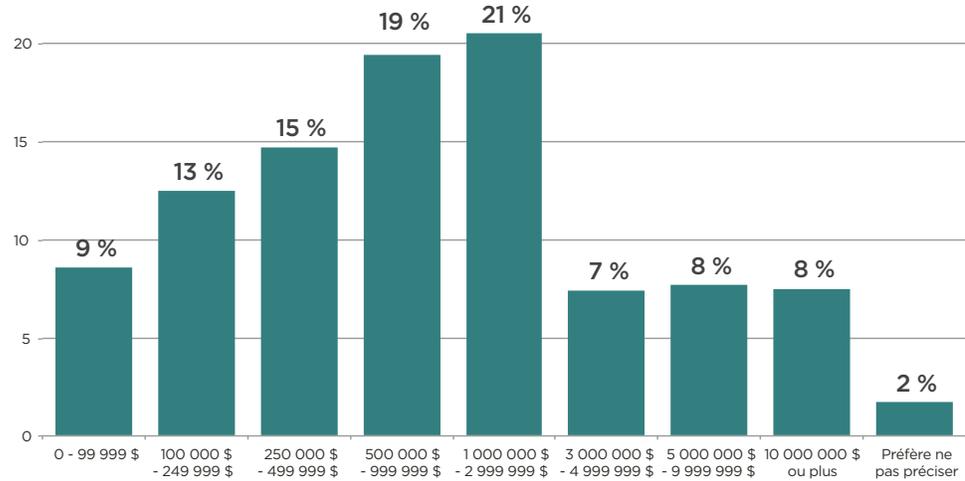
Nota : Les deux échantillons ne sont pas directement comparables, car l'*État du secteur* inclut les 40 p. cent d'OSBL ontariens qui n'ont pas d'employés rémunérés.

## Budget annuel

On a demandé aux répondants au sondage d'indiquer le budget annuel de leur organisation pour le dernier exercice financier, à titre d'indicateur de la capacité organisationnelle. Plus de 77 p. cent des répondants ont indiqué que leur organisation avait un budget annuel inférieur à 3 M\$ lors du dernier exercice financier.

**FIGURE 6**

BUDGET ANNUEL DE L'ORGANISATION POUR LE DERNIER EXERCICE FINANCIER



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 810

## Cycle de vie des organisations

On a demandé aux répondants de décrire le stade de maturité de leur organisation, car il s'agit d'un facteur important pour comprendre la dynamique de la croissance et de la capacité organisationnelles. Les définitions qui suivent ont été utilisées pour décrire les différents stades.

**FIGURE 7**

STADES DE MATURITÉ ORGANISATIONNELLE

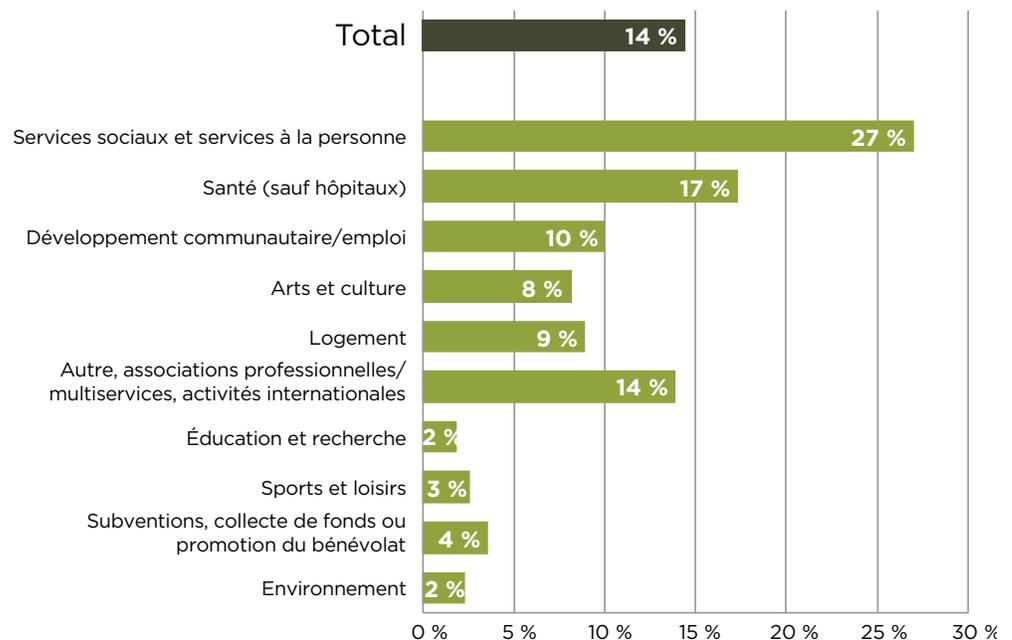
CRÉATION/ LANCEMENT	CROISSANCE	MATURITÉ	RENOUVEL- LEMENT	DÉCLIN/ FERMETURE
Fondateur à la direction; élaboration de la mission/vision; nouveau programme.	Augmentation du personnel et des bénévoles; ancrage du programme et reconnaissance dans la communauté; nouveau profil; développement de l'infrastructure organisationnelle.	Établissement des programmes principaux; solide structure de gouvernance; stabilité financière; reconnaissance institutionnelle dans la communauté.	Réexamen de la mission et de la pertinence en regard du marché et de l'objet d'origine; réexamen de l'autonomie organisationnelle et des relations avec d'autres organisations; expansion ou franchisage.	Perte de sources de financement et de clients; réduction du personnel, des services, des programmes.
2 %	21 %	58 %	18 %	2 %

Le fait que la majorité des organisations se disent « matures » indique une certaine capacité pour ce qui est des systèmes et de l'infrastructure, ce qui est potentiellement un atout lorsqu'on considère les possibilités pour la collaboration et pour l'élaboration d'une stratégie à l'échelle du secteur.

## Milieus de travail syndiqués

Seulement 14 p. cent des organisations sondées ont indiqué que leur milieu de travail était syndiqué. Le graphique suivant précise le pourcentage des milieux de travail syndiqués par sous-secteur, et montre que ces milieux se retrouvent surtout dans les services sociaux et les services à la personne.

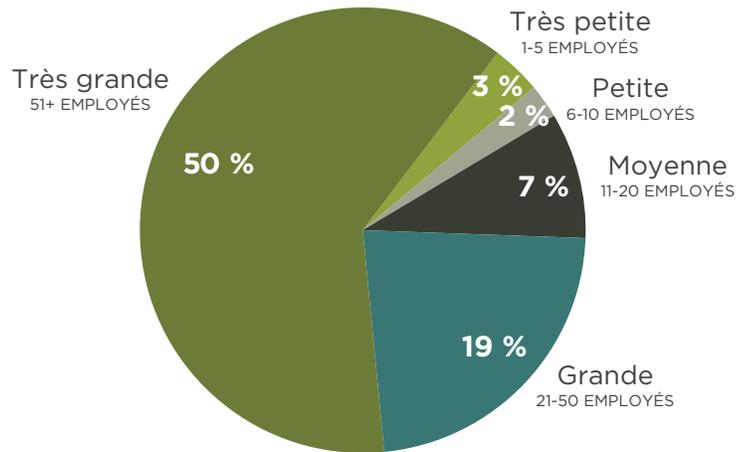
**FIGURE 8**  
POURCENTAGE DES MILIEUX DE TRAVAIL SYNDIQUÉS, PAR SOUS-SECTEUR



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 796

Comme on pouvait s'y attendre, la majorité des organisations syndiquées dans le secteur sont de grandes et de très grandes organisations.

**FIGURE 9**  
POURCENTAGE DES MILIEUX DE TRAVAIL SYNDIQUÉS, SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION



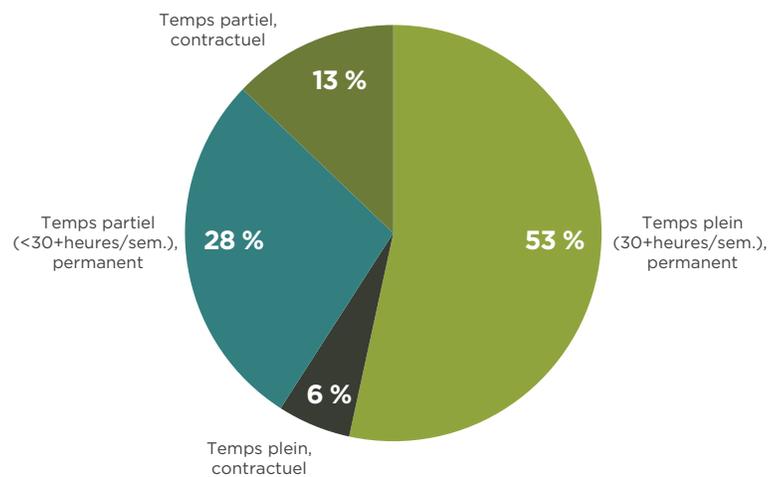
NOMBRE DE RÉPONDANTS : 789

## Situation de travail et avantages sociaux

Dans tous les secteurs, on a l'impression que la stabilité d'emploi est en régression. Dans le secteur sans but lucratif, particulièrement cette partie du secteur qui dépend largement du financement public, cela est ressenti comme le résultat d'une pression financière croissante de la part des gouvernements et la conséquence du passage du financement de base au financement par projet. Cette réalité façonne l'emploi dans le secteur, contribuant aux emplois contractuels et à temps partiel, aux plus bas salaires et à l'accès limité aux régimes de retraite.

On a demandé aux répondants au sondage de décrire la situation de travail pour le nombre total des employés de leur organisation : emploi contractuel (moins de 12 mois) ou permanent (y compris les contrats de plus de 12 mois), et temps plein ou temps partiel.

**FIGURE 10**  
SITUATION DE TRAVAIL

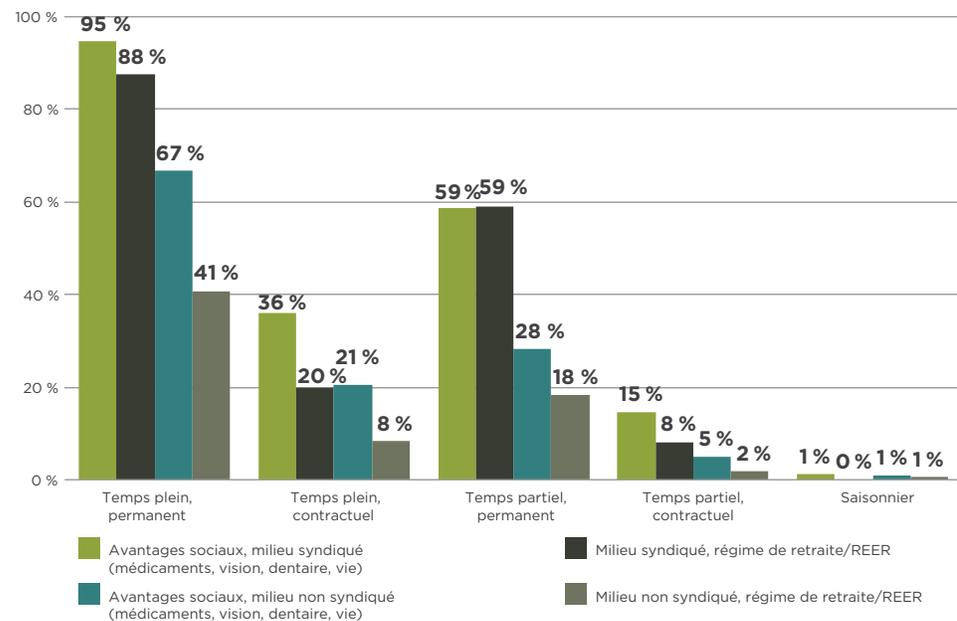


NOMBRE DE RÉPONDANTS : 796

Dans l'ensemble, ces chiffres sont généralement comparables aux constatations de la récente étude de United Way Toronto/PEPSO au sujet de la précarité des emplois<sup>4</sup>, selon laquelle 50,3 p. cent de la population active exerce un emploi permanent à temps plein, et 8,8 p. cent un emploi permanent à temps partiel.

Alors que se poursuit la recherche sur les emplois précaires, il sera important d'établir de bonnes comparaisons entre les ensembles de données et de mieux comprendre les facteurs qui créent ces conditions dans divers secteurs (public, privé et sans but lucratif).

**FIGURE 11**  
ORGANISATIONS QUI OFFRENT À LEURS EMPLOYÉS DES AVANTAGES SOCIAUX (SANTÉ ET RETRAITE)



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 810

On a demandé aux répondants d'indiquer à quels employés, d'après la situation de travail, leur organisation offrait des avantages sociaux liés à la santé (assurance maladie, dentaire, vie) et à la retraite (régime de retraite ou contribution à un REER). Le graphique ci-dessus montre le pourcentage des organisations qui offraient ces avantages sociaux dans un milieu de travail syndiqué ou non syndiqué.

Quelles que soient les caractéristiques des emplois (temps plein, temps partiel, contractuel), les employés travaillant dans un milieu syndiqué étaient plus susceptibles de profiter d'avantages sociaux liés à la santé et à la retraite, comparativement aux employés travaillant dans un milieu non syndiqué. Par exemple, parmi les employés permanents à temps plein, 88 p. cent profitaient d'un régime de retraite s'ils avaient travaillé dans un milieu syndiqué, comparativement à seulement 41 p. cent s'ils avaient travaillé dans un milieu non syndiqué.

<sup>4</sup> Poverty and Employment Precarity in Southern Ontario (PEPSO), 2013, *It's More than Poverty*, extrait le 1<sup>er</sup> mars 2013 de <http://pepsouwt.files.wordpress.com/2013/02/its-more-than-poverty-feb-2013.pdf>.

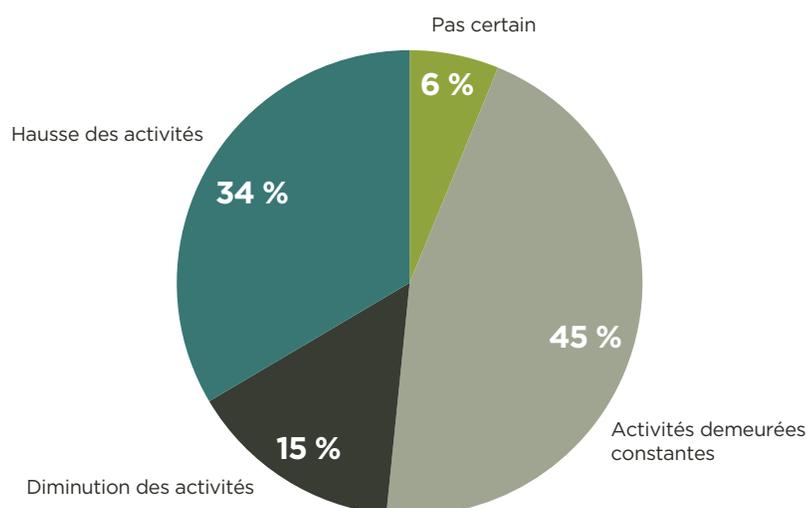
## Formation et perfectionnement

Lors des entrevues avec des intervenants clés, on a soulevé un défi majeur : les investissements en faveur de la formation dans le secteur sont tout au plus modestes, et il n'y a qu'une capacité limitée à développer les activités d'apprentissage qui sont nécessaires. Selon les intervenants clés, l'importance du perfectionnement professionnel n'est pas suffisamment comprise ou respectée dans l'ensemble du secteur. Ils ont souligné particulièrement l'engagement financier limité de beaucoup d'organisations pour la formation et le perfectionnement qui souvent, en réalité, ne font pas partie de la culture organisationnelle. On a établi une comparaison avec les investissements consentis par de grands employeurs des secteurs privé et public, et avec l'engagement à l'égard du perfectionnement professionnel continu qui est démontré dans les professions réglementées. Par ailleurs, les intervenants clés ont remarqué que les institutions d'enseignement postsecondaires peuvent aussi jouer un rôle en travaillant en partenariat avec le secteur afin de préparer et personnaliser des activités formelles d'apprentissage au profit du secteur sans but lucratif.

Il faudrait mener une étude plus exhaustive pour explorer la qualité et l'importance de la formation et du perfectionnement professionnel, et ce sujet a été partiellement abordé dans les groupes de discussion en ce qui a trait au perfectionnement du leadership. Comme indicateur de référence, on a interrogé uniquement les répondants concernant les activités offertes, et on a obtenu les résultats suivants.

**FIGURE 12**

ACTIVITÉS DE FORMATION OU DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL OFFERTES AU PERSONNEL AU COURS DES 3 DERNIÈRES ANNÉES



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 810

Dans les groupes de discussion, on a mentionné qu'il existe généralement des difficultés d'accès aux activités de formation ou de perfectionnement professionnel dans les régions rurales et dans les plus petites communautés. Les participants francophones ont aussi rapporté une difficulté supplémentaire : trouver des programmes appropriés en français.

## Pistes d'action stratégiques pour le secteur

Le premier sondage auprès des dirigeants du secteur sans but lucratif de l'Ontario a fourni une précieuse occasion d'établir, pour le secteur, des données de référence sur la main-d'œuvre. Toutefois, l'utilité des données est de permettre de faire des comparaisons avec d'autres collectivités publiques, de constater les changements au fil du temps, et de comprendre les implications au niveau des politiques et des stratégies. Trois principales pistes d'action s'offrent à nous pour l'avenir :

- Coordonner la collecte de données sur la main-d'œuvre du secteur sans but lucratif avec d'autres provinces et d'autres initiatives de recherche, afin de contribuer à une analyse et une stratégie ciblant l'ensemble du secteur au Canada.
- Poursuivre la collecte régulière des données afin de fournir un aperçu longitudinal du changement au fil du temps, et ainsi mieux comprendre les tendances et les implications pour le secteur.
- Élargir le cadre de la collecte des données pour inclure des données plus granulaires sur le marché du travail, de façon à disposer de données de référence plus détaillées sur la main-d'œuvre du secteur.

## Thème 1

### La concurrence pour trouver et retenir des personnes de talent

Trouver et retenir les bonnes personnes ayant les compétences requises : c'est là une composante essentielle de la mise sur pied d'une organisation efficace. Toutefois, pour attirer des personnes de talent, il s'agit aussi d'être compétitif dans le marché du travail général. C'est un défi pour le secteur sans but lucratif, surtout à une époque où augmente la demande de services et en raison de la croissance anticipée. Déterminer le contexte de la demande constitue une première étape importante pour comprendre l'urgence relative des stratégies de recrutement et de rétention. Il est également important de comprendre ce qu'il en est de l'offre (l'autre terme de l'équation), mais cet aspect déborde du cadre de la présente étude.

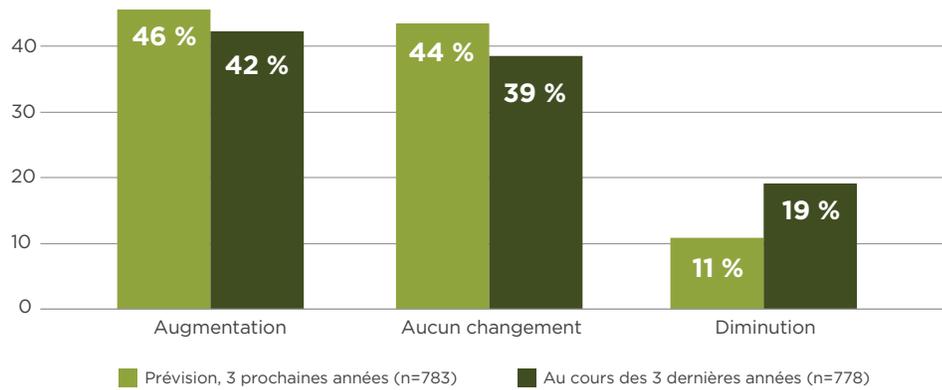
#### Demande de personnel rémunéré

On a demandé aux répondants au sondage de donner une idée générale de la croissance des possibilités d'emploi dans leur organisation. On leur a d'abord demandé si, au cours des trois dernières années, le nombre d'équivalents temps plein (ETP) de leur organisation avait augmenté, diminué ou était resté le même. Dans l'ensemble, 42 p. cent des répondants ont indiqué que le nombre d'ETP rémunérés avait augmenté au cours des trois dernières années, tandis que ce nombre était resté le même pour 39 p. cent des répondants et avait diminué pour 19 p. cent d'entre eux. Ces résultats diffèrent de ceux obtenus pour le secteur par la firme Pollara : une augmentation pour seulement 20 p. cent des organisations, alors que pour 62 p. cent d'entre elles ce nombre était resté le même. Toutefois, la diminution du nombre d'ETP pour 13 p. cent des organisations se rapproche davantage de notre sondage. Cela pourrait dépendre du suréchantillonnage des grandes et très grandes organisations. Malgré les écarts, les deux ensembles de résultats tendent à montrer une augmentation et/ou le maintien de la demande de personnel rémunéré.

Par ailleurs, on a demandé aux répondants au sondage de prédire les changements quant au nombre d'ETP au cours des trois prochaines années. En guise de réponse, 46 p. cent prévoyaient une augmentation du nombre d'ETP rémunérés, 44 p. cent prévoyaient que ce nombre resterait le même, et 11 p. cent prévoyaient une diminution. Ici encore, on peut s'attendre à une augmentation et/ou au maintien de la demande de personnel rémunéré dans le secteur.

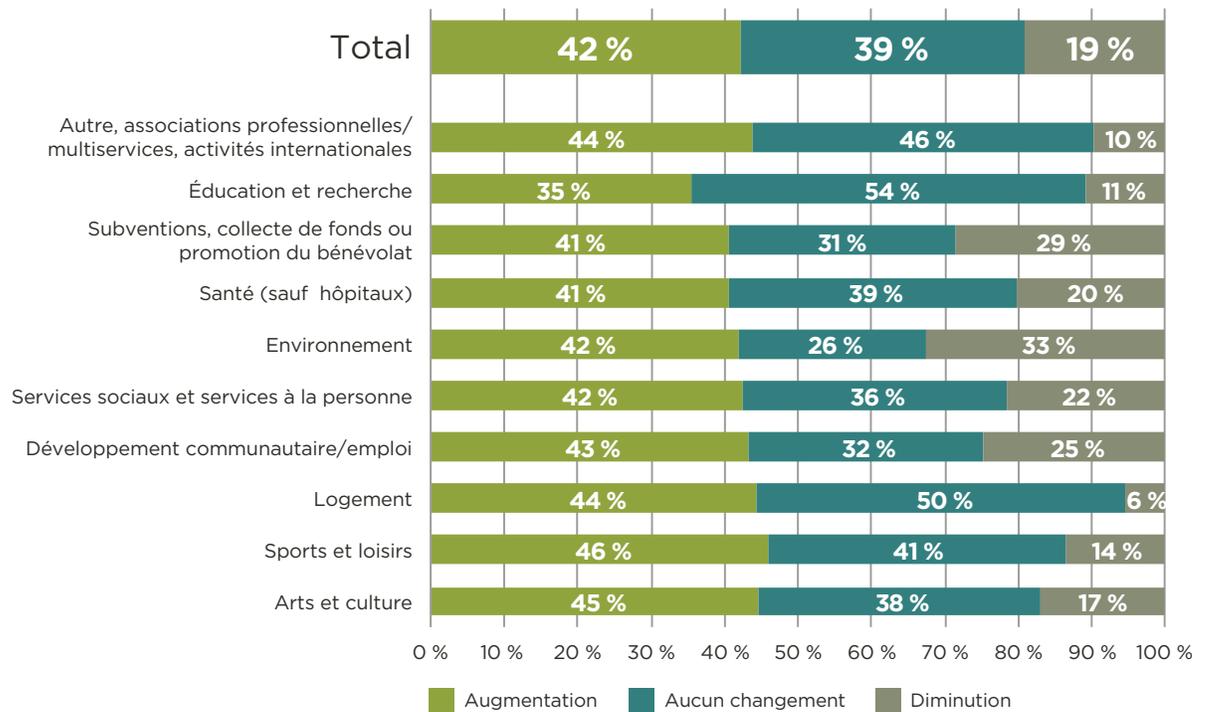
**FIGURE 13**

ÉVOLUTION DU NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (ETP)



**FIGURE 14**

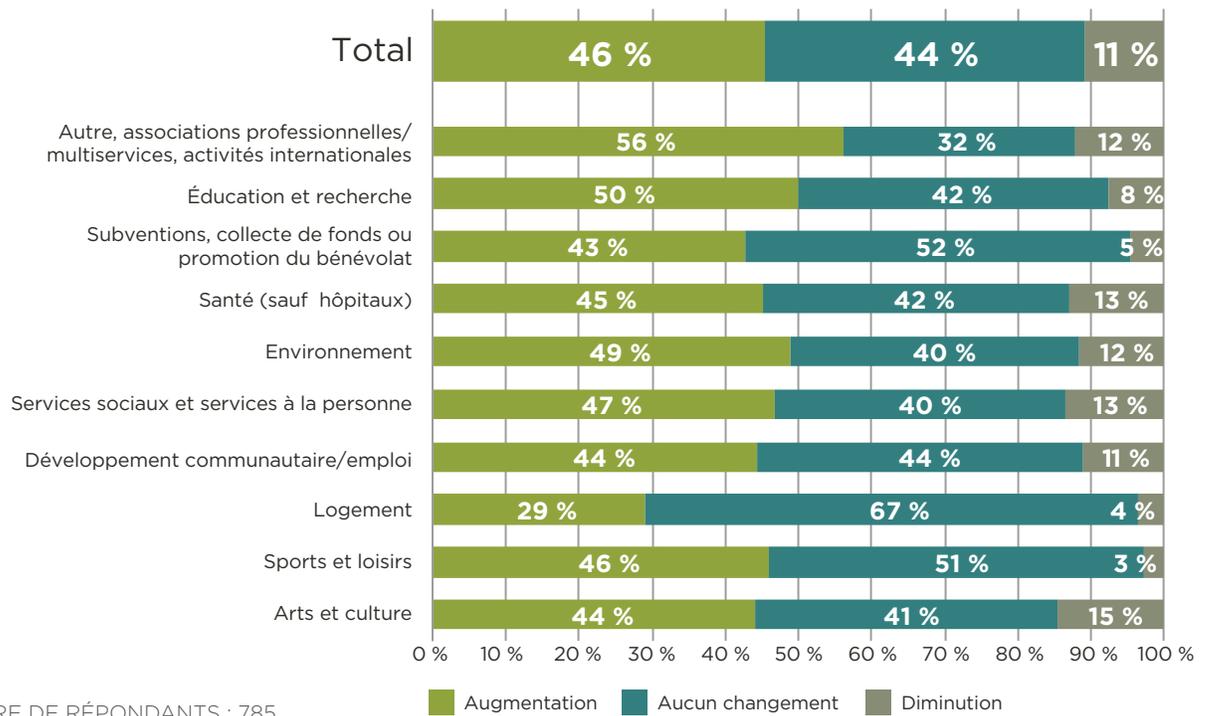
ÉVOLUTION DU NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS ETP (AUJOURD'HUI), COMPARATIVEMENT AUX 3 DERNIÈRES ANNÉES, PAR SOUS-SECTEUR



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 778

**FIGURE 15**

ÉVOLUTION PRÉVUE DU NOMBRE D'EMPLOYÉS ETP AU COURS DES 3 PROCHAINES ANNÉES, PAR SOUS-SECTEUR



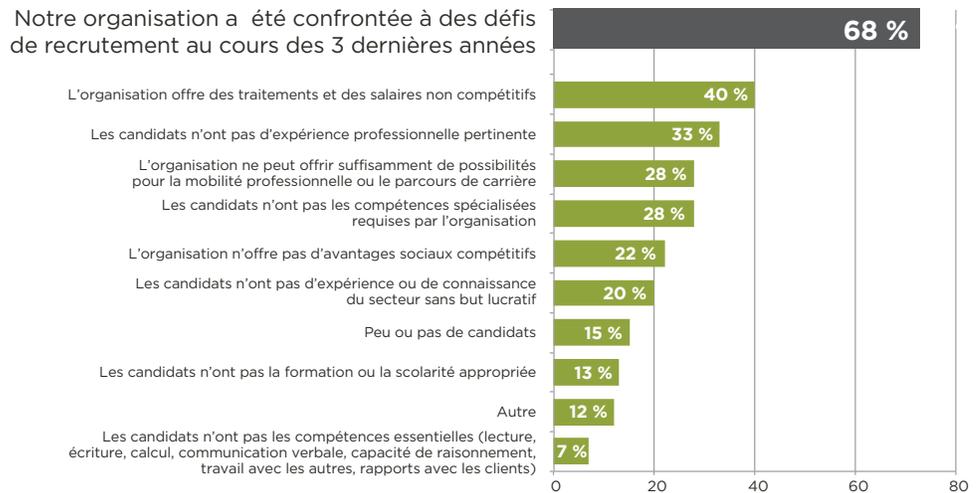
Alors que les répondants prévoyaient le maintien ou l'augmentation du personnel au cours des trois prochaines années, selon le rapport *État du secteur* la majorité des organisations mentionnaient que le financement et la génération de revenus constituaient des défis majeurs pour l'exercice de leurs activités. Les deux tiers des organisations ont précisé que le montant de leurs fonds d'exploitation fait en sorte qu'il leur est difficile de combler leurs besoins quotidiens immédiats, et les trois quarts ont dit que le montant de leurs fonds d'exploitation fait en sorte qu'il leur est difficile de réaliser le mandat organisationnel ou les objectifs liés à leurs activités. Ainsi, les attentes des répondants au sondage relativement à l'augmentation du personnel ne doivent pas être interprétées comme des attentes sur le plan de l'augmentation des ressources; il s'agit probablement davantage d'une réponse à une demande grandissante de services.

## Le défi du recrutement et de la rétention

Afin de trouver les bonnes personnes ayant les compétences requises pour une organisation, il s'agit d'avoir des stratégies efficaces de sensibilisation et de recrutement. La capacité d'attirer les talents est étroitement liée à la compétitivité dans le marché du travail général. De meilleures mesures incitatives (c.-à.-d. rémunération, avantages sociaux, etc.) sont directement associées aux questions d'attraction et de rétention qui sont considérées comme des défis pour le secteur.

Malgré les constatations présentées ci-dessus, selon lesquelles les OSBL prévoyaient une augmentation de leur personnel au cours des trois prochaines années, deux tiers (68 p. cent) des répondants au sondage ont précisé que, au cours des trois dernières années, leur organisation avait été confrontée à au moins un défi pour le recrutement. Voici les quatre principaux défis signalés pour l'attraction de nouveaux employés : traitements et salaires non compétitifs (40 p. cent); manque d'expérience professionnelle pertinente des candidats (33 p. cent); manque des compétences spécialisées requises des candidats par l'organisation (28 p. cent); l'organisation ne peut offrir suffisamment de possibilités pour la mobilité professionnelle/le parcours de carrière (28 p. cent).

**FIGURE 16**  
PRINCIPALES RAISONS INVOQUÉES POUR LES DÉFIS DE RECRUTEMENT



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 810

Les entrevues avec des intervenants clés et les groupes de discussion ont révélé un consensus sur ce point : l'alignement entre la mission organisationnelle et les valeurs personnelles des individus est un facteur clé pour attirer de nouveaux employés. Mais même lorsque la mission et les valeurs sont attrayantes, on n'estime pas qu'elles constituent des solutions durables pour la rétention des employés de talent. On s'est dit préoccupé des charges de travail trop lourdes et de la sous-rémunération du personnel, ce qui entraîne l'épuisement professionnel et des problèmes de santé, et pousse à quitter le secteur.

La compétitivité est difficile en raison des salaires que les commissions scolaires offrent aux éducatrices et éducateurs à l'enfance.

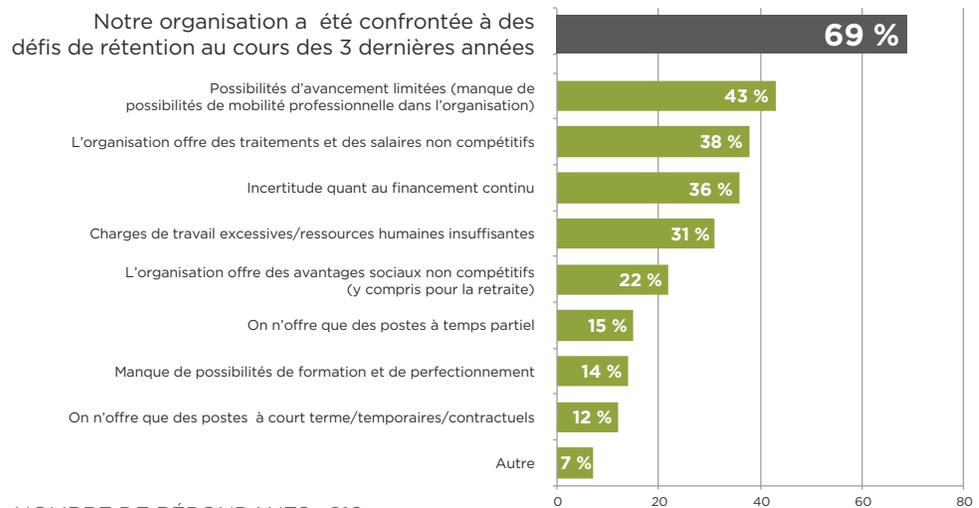
COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SERVICES SOCIAUX

Pour nous aux services sociaux, une partie des difficultés concerne l'embauche; il est très difficile d'embaucher. Nous ne pouvons embaucher des gens qui ont de l'expérience, aussi nous consacrons beaucoup de temps à la formation... plus de 25 activités de formation en un an... Nous constatons aussi que nous n'avons pas les salaires, ce qui est vraiment un problème parce que les services d'aide à l'enfance offrent 10 ou 15 dollars de plus de l'heure, alors nous formons les gens et ils s'en vont.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SERVICES SOCIAUX

Sur la question des défis de rétention, les résultats du sondage montrent aussi que 69 p. cent des OSBL ont été confrontés à au moins un défi de rétention au cours des trois dernières années. Voici les quatre principales raisons invoquées : manque de mobilité professionnelle dans l'organisation (43 p. cent); traitements et salaires non compétitifs (38 p. cent); incertitude quant au financement continu (36 p. cent); et charges de travail excessives ou ressources humaines insuffisantes (31 p. cent).

**FIGURE 17**  
PRINCIPALES RAISONS INVOQUÉES POUR LES DÉFIS DE RÉTENTION



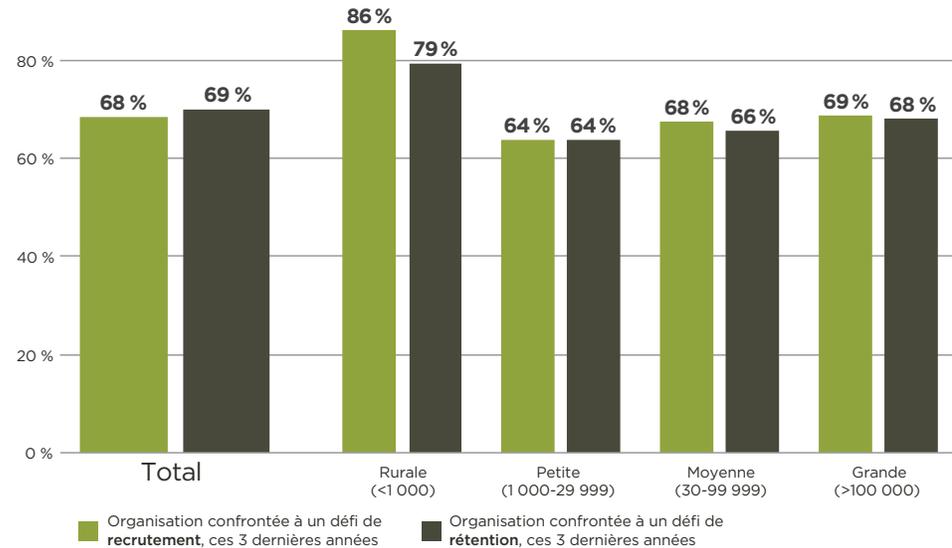
Fait intéressant à souligner, les traitements et salaires non compétitifs et le manque de mobilité professionnelle/de parcours de carrière sont d'importants défis tant pour l'attraction que pour la rétention.

Très peu de jeunes veulent travailler pour les ONG. Ils n'estiment pas que ce sont de « véritables » emplois.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SERVICES SOCIAUX ET SERVICES À LA PERSONNE

**FIGURE 18**

POURCENTAGE D'ORGANISATIONS CONFRONTÉES À DES DÉFIS DE RECRUTEMENT OU DE RÉTENTION AU COURS DES 3 DERNIÈRES ANNÉES, SELON LA TAILLE DE LA COMMUNAUTÉ



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 794

Alors que les OSBL des communautés urbaines et rurales doivent relever des défis similaires, dans les communautés rurales un plus grand nombre d'organisations sont confrontées à la fois à des défis de recrutement et de rétention. Des participants aux groupes de discussion provenant de plus petites communautés, et même de petits centres urbains, ont mentionné qu'ils disposent d'un bassin restreint et décroissant d'employés potentiels, alors qu'ils assistent au départ de membres du C.A., de bénévoles et de donateurs au fur et à mesure que les générations plus âgées partent à la retraite, tandis que les plus jeunes générations trouvent plus attrayantes les possibilités offertes dans les centres urbains.

Nous vivons dans le cycle « recrutement, formation et perte des employés »... nous sommes financièrement incapables de faire concurrence aux grands organismes.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION — ARTS ET CULTURE

Le plus important pour notre secteur, c'est de le rendre attrayant, d'en faire un choix de carrière pour les nouveaux diplômés universitaires.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION — ARTS ET CULTURE

Les défis de recrutement et de rétention relèvent principalement des salaires non compétitifs et du manque de mobilité professionnelle. Les difficultés sur le plan des ressources ne sont pas nouvelles, en fait cette constatation est conforme à d'autres recherches portant sur la main-d'œuvre et les ressources humaines du secteur. Le problème est en réalité continu et s'enracine dans les réalités financières. Toutefois le facteur de la mobilité professionnelle est une constatation plus nouvelle et pourrait dépendre de la structure du secteur, c'est-à-dire qu'une majorité de petites organisations n'offrent pas, à l'interne, de possibilités de parcours de carrière.

Dans l'ensemble, les défis de recrutement et de rétention indiquent le besoin d'une proposition de valeur assez large concernant l'emploi dans le secteur, qui s'inspirerait de la mission et de la valeur du secteur, et promettrait la possibilité de créer, d'innover et d'avoir un impact.

## Pistes d'action stratégiques pour le secteur

- Élaborer une ou plusieurs propositions de valeur pour l'emploi au sein du secteur sans but lucratif : La course aux talents est un défi pour tous les secteurs, et la création d'une proposition de valeur permettant au secteur sans but lucratif de se démarquer est une première étape cruciale pour réussir à attirer et à retenir les talents. La capacité du secteur d'attirer les gens grâce à sa mission est un atout important, mais il existe une concurrence en raison de l'émergence d'entreprises à vocation sociale et de multiples véhicules d'expression de l'engagement social et civique. Une approche essentielle consistera à mettre l'accent sur cet atout et à formuler la proposition de telle sorte qu'elle promette de créer, d'innover et d'avoir un impact.
- Améliorer la prévisibilité des ressources et du financement, ainsi que leur suffisance, afin d'offrir des salaires et avantages sociaux compétitifs : Les salaires et avantages sociaux non compétitifs sont des défis clés pour le recrutement et la rétention. Pour relever ce défi, il faut présenter des arguments convaincants aux bailleurs de fonds au sujet de la valeur du travail. Il s'agit cependant d'un défi à long terme pour le secteur, et on fait depuis longtemps beaucoup d'efforts à cet égard. Il faudra poursuivre et renouveler les efforts.
- Examiner comment créer et mettre en œuvre plus de parcours de carrière offrant clairement des perspectives de carrière et une progression : Étant donné que le secteur est composé de petites organisations, il peut être difficile d'établir un parcours de carrière. Beaucoup de carrières progressent en changeant d'organisation et parfois de sous-secteur, selon un parcours individuel. La création délibérée de parcours de carrière qui soutiennent les gens contribuerait à relever un défi clé pour le recrutement et la rétention.

- Étudier les solutions à l'inadéquation entre les compétences et les postes : Le manque des compétences spécialisées requises des candidats est un des défis identifiés pour le recrutement, et ce défi indique une inadéquation entre les compétences et les postes. On a besoin de données plus granulaires sur le marché du travail afin de mieux comprendre cette inadéquation, y compris de meilleurs profils d'emploi, particulièrement pour les emplois qui ne sont pas dans des secteurs réglementés.

## Thème 2

### Repenser le modèle actuel du leadership

Le leadership dans le secteur sans but lucratif est multidimensionnel et l'expérience vécue par les dirigeants n'est pas uniforme. Elle est façonnée par divers facteurs tels que le sous-secteur dans lequel ils travaillent, la taille de leur organisation et sa situation géographique. Cependant, en explorant la vision du leadership et la réalité vécue par les dirigeants, ainsi que le manque de leaders ou le fossé entre la vision et la réalité du leadership, on relève des points communs qui reflètent les défis systémiques et ouvrent des pistes d'action stratégiques au sein du secteur sans but lucratif en Ontario.

### La vision du leadership

Afin d'explorer le concept de leadership, on a demandé aux participants aux groupes de discussion de définir ce que signifie pour eux le leadership dans le secteur sans but lucratif. Les répondants ont décrit le leadership sous trois dimensions : individuel, organisationnel et communautaire.

Sur le plan individuel, le leadership était vu comme la caractéristique d'une personne capable de fournir une vision tout en étant charismatique, respectée et inspirante. Les leaders étaient considérés comme des gens qui offrent une orientation stratégique et qui dirigent au lieu de gérer. On les a aussi décrits comme des gens qui savent s'adapter, qui innovent et qui peuvent sortir des sentiers battus.

Être à la tête de l'organisation, ce n'est pas être un leader. Les nominations sont le fruit du hasard. C'est ensuite, dans sa fonction, que s'affirme le leader. Il s'agit de diriger les autres, de mériter le respect et le droit d'être un leader reconnu par les autres.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Pour moi, le leadership doit se traduire par l'innovation, par la faculté de voir les possibilités d'action, de les saisir et de les tester.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SERVICES SOCIAUX ET SERVICES À LA PERSONNE

Le leadership consiste en une personnalité, un trait de caractère, des compétences et un charisme qui vous sont utiles pour agir au sein d'une équipe, alors que les administrateurs sont plus aptes à remplir les mandats reçus du gouvernement ou du C.A. Ce genre de leadership est différent.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SANTÉ

**Au niveau organisationnel, les descriptions du leadership étaient axées sur des rôles de gestion : la capacité de mener à bien des enjeux complexes, d'établir des priorités et de déléguer. Les compétences en affaires ont été soulignées, spécialement la capacité de gérer les risques et l'esprit d'entreprise. Les compétences en gestion des personnes ont aussi été tout particulièrement mises en évidence : gestion et autonomisation des employés, et développement de modèles de « leadership partagé ».**

Par nature, nous sommes des entreprises. Nous pensons peut-être que nous n'en sommes pas, mais nous en sommes. Les temps ont changé. Si vous souhaitez devenir un leader de l'avenir, vous devez posséder l'esprit d'entreprise. Votre clientèle l'exigera et votre bailleur de fonds l'exigera. Et cela change les attentes à l'endroit d'un DG en ce qui a trait aux qualités de leadership.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SERVICES SOCIAUX ET SERVICES À LA PERSONNE

Le DG est le « chef d'orchestre »... c'est un touche-à-tout... Il est capable de jouer des rôles différents, selon la situation.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SANTÉ

**Enfin, les participants aux groupes de discussion ont discuté du rôle des dirigeants du secteur en tant que leaders communautaires. Cette dimension a été décrite comme l'engagement démontré envers la mission, la capacité d'écouter activement la communauté, de bien travailler avec les gouvernements et avec les intervenants, d'avoir de nombreux contacts dans la communauté, et d'être vu comme un chef de file éclairé qui parle au nom de la communauté.**

Au-delà de l'organisation, il doit y avoir une vision commune. Notre rôle consiste vraiment à développer les communautés.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SERVICES SOCIAUX ET SERVICES À LA PERSONNE

## La réalité du leadership

Malgré les points de vue visionnaires de ce que devrait être le leadership, les répondants au sondage et les participants aux groupes de discussion ont brossé un autre tableau de la réalité. Un grand nombre de DG ont mentionné devoir assumer le double rôle de gestionnaire et de dirigeant, et donc exercer un large éventail d'activités allant de la planification stratégique aux bonnes pratiques de gouvernance, en passant par la gestion des ressources humaines et des finances, la mobilisation des intervenants communautaires, l'établissement de collaborations et de partenariats, et la gestion des bénévoles — pour ne nommer que quelques-unes de leurs tâches.

... C'est un équilibre si délicat à conserver. Dans les petits organismes, vous êtes le DG et le service des relations publiques, des ressources humaines et des TI. Un jour, alors que j'utilisais mon ordinateur, ce message est apparu pour me signaler un problème : « Consultez votre administrateur des TI. » J'ai réagi en me disant : « Eh bien, c'est moi! »

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Parce que le leadership est... pour moi, cela doit être lié à l'innovation. Et nous devenons des gestionnaires, nous avons d'extraordinaires organisations novatrices, mais qui deviennent très vite axées sur la prestation de services, la gestion et l'argent. Les leaders doivent être novateurs, personnels, et ils doivent tout gérer... Il s'agit d'être impliqués, de s'impliquer personnellement dans sa communauté.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – LOGEMENT

On a remis aux répondants au sondage une liste de domaines fonctionnels nécessaires pour la gestion efficace d'un OSBL, en leur demandant d'identifier la personne principalement responsable de chacun de ces domaines au sein de leur organisation. On trouvera ci-dessous le pourcentage des DG/PDG qui détiennent ces responsabilités.

**FIGURE 19**

POURCENTAGE DES DG/PDG PRINCIPALEMENT RESPONSABLES DES DOMAINES SUIVANTS :

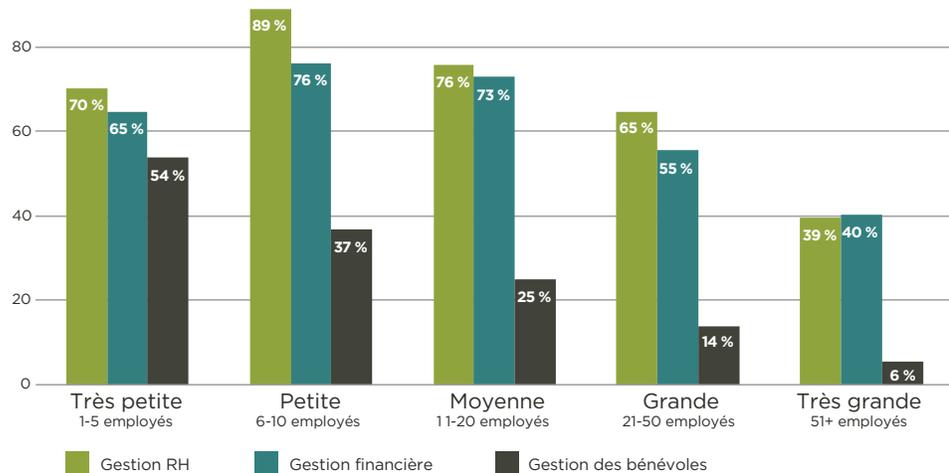


NOMBRE DE RÉPONDANTS : 810

Ces résultats indiquent que le poids des responsabilités est considérable. Bien qu'ils démontrent une tendance générale à confier de multiples tâches de gestion au DG, la réalité est quelque peu différente lorsqu'on prend en compte la taille de l'organisation. Les DG/PDG qui travaillent dans de plus grandes organisations sont plus susceptibles d'être principalement responsables des relations avec le gouvernement, de la mobilisation des intervenants communautaires, des collaborations et partenariats; tandis que les dirigeants de plus petites organisations sont les principaux responsables de multiples tâches de gestion.

**FIGURE 20**

POURCENTAGE DES DG/PDG PRINCIPALEMENT RESPONSABLES DE LA GESTION RH, DE LA GESTION FINANCIÈRE ET DE LA GESTION DES BÉNÉVOLES, SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 792

Dans le graphique précédent, on a comparé la situation d'organisations de différentes tailles concernant trois domaines de responsabilité de gestion. La responsabilité de la gestion RH diminue progressivement et de façon considérable avec le développement des organisations. La seule exception à cet égard se retrouve chez les très petites organisations. Toutefois, étant donné la taille de celles-ci (1 à 5 employés), il est probable que celles qui n'ont pas de responsabilités de gestion RH n'ont pas d'autre personnel que le DG, et cette responsabilité ne s'applique donc pas. La diminution la plus marquée se vérifie entre les grandes et les très grandes organisations, ce qui signifie aussi que la taille de l'organisation est un facteur crucial pour déterminer à quel moment les organisations d'un secteur commencent à intégrer à leur effectif des ressources humaines professionnelles. Mais les plus petites organisations n'ont pas la capacité pour ce faire, à moins de recourir à l'externalisation ou de partager des services avec d'autres organisations. Toutefois, les résultats de la même question de sondage montrent clairement que l'externalisation et/ou les services partagés avec d'autres organisations ne sont pas pratique courante, alors que moins de 5 p. cent des organisations délèguent la gestion RH ou la gestion financière à un consultant externe, ou l'assument en partenariat avec une autre organisation. La gestion RH et la gestion financière en particulier sont soulignées parce que ces fonctions peuvent être externalisées ou gérées grâce à une entente de services partagés.

La plupart des DG et des dirigeants du secteur se sont intéressés à leur organisation et à leur rôle en raison de la mission. Mais ces résultats présentent un rôle de gestion qui est intenable pour les DG/PDG, et qui peut effectivement creuser un fossé entre leur vision du leadership et la mission liée à leur travail.

Le contexte actuel nous force à être moins... à ne pas être des leaders... Nous sommes débordés par le nombre de comptes à rendre et, en plus, les bailleurs de fonds ont besoin de démonstrations. Ils veulent que l'argent soit directement affecté aux programmes, mais ils oublient que nous devons avoir une infrastructure pour le faire. Nous réagissons et nous répondons constamment pour respecter nos promesses, nous sommes en train de perdre la bataille du leadership.

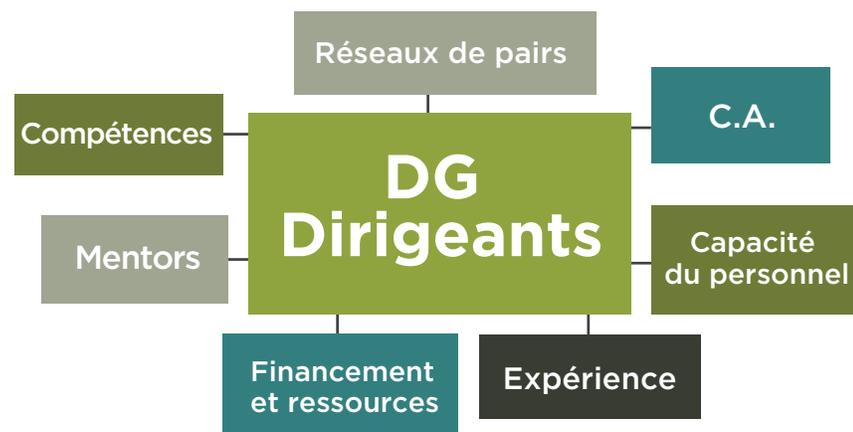
COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION — SERVICES SOCIAUX ET SERVICES À LA PERSONNE

Afin d'influencer la façon de concevoir le leadership et de le soutenir dans l'avenir, il faut mieux comprendre les catalyseurs et les contraintes relativement au leadership dans le secteur.

## Le fossé : catalyseurs et contraintes

Lors des groupes de discussion, plusieurs thèmes soulevaient la façon dont était expérimenté dans le secteur le fossé entre la vision et la réalité du leadership. De multiples éléments influencent la capacité des dirigeants à mettre en œuvre leur vision du leadership. Ces éléments peuvent être des contraintes ou des catalyseurs actifs, et comprennent entre autres : le C.A., le financement et les ressources, l'accès à des pairs et à des mentors, et la capacité, les compétences et l'expérience du personnel.

FIGURE 21



Les groupes de discussion ont souligné les défis posés par la structure des C.A. bénévoles, y compris une rotation élevée, le manque de formation et de soutien pour les membres du C.A., le manque d'expertise et de connaissances des membres du C.A. au sujet de leur rôle, et les conséquences de ces défis sur leur capacité en tant que dirigeants. Les C.A. sont chargés de la planification de la relève et de l'embauche du DG/PDG. Cependant, on considère parfois qu'ils ont des capacités et une expérience limitées quand vient le temps de déterminer l'expérience, les compétences et les aptitudes nécessaires pour le poste de DG/PDG, à la fois pour diriger l'organisation et pour la faire passer au niveau supérieur.

Le C.A. est très important. J'ai été embauché uniquement parce qu'il avait congédié le DG précédent, et on m'a confié [ce rôle] sans beaucoup de formation. Lorsque votre C.A. a une base solide, et qu'il a aidé à recruter [d'autres membres du C.A.], alors ça fonctionne. Nous avons eu d'excellents membres du C.A., ce qui fait en sorte qu'il est beaucoup plus facile de travailler avec lui.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SERVICES SOCIAUX ET SERVICES À LA PERSONNE

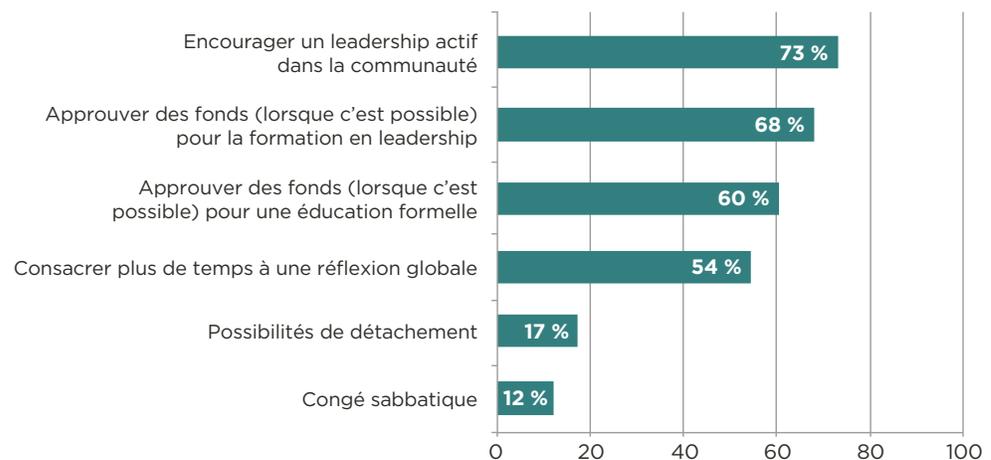
Le C.A. dirige en ayant en moi une confiance aveugle...  
ils disent : « Elle est capable. » Et moi, je me dis : « Non, je ne  
le suis pas. »

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – DÉVELOPPEMENT  
COMMUNAUTAIRE

Le sondage s'est penché sur divers domaines dans lesquels les C.A. peuvent offrir un soutien aux cadres supérieurs de leur organisation, tant pour l'exercice de leurs fonctions que pour leur perfectionnement. On trouvera ci-dessous les domaines pour lesquels les répondants ont indiqué que leur C.A. leur offrait « un soutien » ou « un grand soutien ».

## FIGURE 22

LES C.A. OFFRENT UN SOUTIEN/UN GRAND SOUTIEN AUX CADRES SUPÉRIEURS DANS LES DOMAINES SUIVANTS :



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 810

Dans l'ensemble, ces constatations démontrent que la plupart des C.A. partagent la vision du leadership au niveau communautaire, et attachent de l'importance au développement des capacités individuelles des dirigeants afin de leur permettre de parfaire leurs compétences. En s'appuyant sur la force des C.A., qui sont des partenaires de l'équation du leadership dans le secteur sans but lucratif, on profitera d'un excellent mécanisme pour le perfectionnement des futurs dirigeants.

Les groupes de discussion ont mis en lumière l'importance des ressources et du financement en tant que contrainte/catalyseur crucial pour leurs capacités de réaliser leur vision du leadership. Certains ont mentionné que des cadres supérieurs devaient assurer des services de première ligne en raison du financement insuffisant, tandis que d'autres ont affirmé catégoriquement que les niveaux et modèles actuels de financement minent la résilience générale de l'organisation et leur leadership.

Les bailleurs de fonds, vous savez, les gouvernements provinciaux, ont vraiment besoin d'entendre ce que nous avons à dire; ils doivent cesser d'élaborer des politiques qui érodent l'agence ou l'organisme. Nous devons savoir quelle est notre puissance collective. Être des moteurs de l'économie, des bâtisseurs de la communauté... ils ne sont pas sur le terrain et ils ne comprennent pas.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SERVICES SOCIAUX ET SERVICES À LA PERSONNE

Les participants aux groupes de discussion ont également mentionné que les groupes de pairs et les mentors sont des catalyseurs importants de leur capacité de leadership. Pour les DG/PDG, cet enjeu n'est pas nouveau, mais est plutôt fonction de l'isolement des leaders. Parmi les répondants au sondage, 58 p. cent ont indiqué qu'au cours des trois dernières années ils avaient participé à des activités de réseautage entre pairs, tandis que 27 p. cent avaient eu comme mentor un autre dirigeant du secteur, et 11 p. cent avaient eu comme mentor un dirigeant qui n'était pas du secteur. Toutefois, il n'a pas été établi clairement si ces activités avaient été entreprises de façon informelle ou formelle.

Les participants ont aussi souligné les exigences pour de nouvelles compétences (mise sur pied d'activités visant à générer des revenus, entrepreneuriat social, gestion basée sur les résultats), ainsi que la pression qui en découlait pour les dirigeants et les organisations en vue de trouver et de perfectionner ces compétences. Toutefois, cela a engendré une réflexion sur la définition du leadership lui-même et sur la nécessité d'adopter des modèles de leadership partagé basés sur les compétences.

Je crains que nous perdions le leadership de la base; il y a beaucoup de leadership à la base, chez nos bénévoles, et nous perdons cela, nous ne pouvons capitaliser sur cela. Nous ne créons pas un milieu d'innovation où nous faisons progresser les choses...

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – ÉDUCATION ET RECHERCHE

Tel qu'il est défini et compris par les dirigeants du secteur, le leadership est associé à une vision et à la création d'un impact. Et cependant l'expérience de nombreux dirigeants du secteur est d'être accaparés par la gestion — les multiples responsabilités pour lesquelles ils doivent répondre à la fin de la journée. Telle est souvent la réalité structurelle des

petites organisations qui ne peuvent pas libérer leurs dirigeants pour le leadership. Alors que le secteur élabore des stratégies pour l'optimisation du leadership dans l'avenir, il faudra tenir compte des leviers qui renforcent les capacités des dirigeants, et des structures qui les libèrent pour exercer leur leadership ou qui les freinent pour les garder en mode gestion.

## Pistes d'action stratégiques pour le secteur

- Examiner les possibilités de restructuration du rôle de DG/PDG : Le cumul des responsabilités des dirigeants est de plus en plus intenable, aussi il est urgent d'explorer d'autres modèles de leadership (c.-à-d., leadership partagé) et d'autres structures organisationnelles pour les soutenir dans leurs fonctions (p. ex., services administratifs partagés, plateformes partagées).
- Aider les conseils d'administration à devenir des partenaires plus efficaces en matière de leadership : En tant que catalyseurs importants pour les dirigeants rémunérés dans le secteur, les C.A. doivent mieux comprendre leur rôle, renforcer leur expertise en ce qui a trait à la gouvernance et à la mission de l'organisation, et être prêts à soutenir les besoins essentiels de l'organisation (p. ex., collecte de fonds, perfectionnement/recrutement du C.A.).
- Convaincre les bailleurs de fonds d'être des partenaires afin de renforcer les structures qui appuient les organisations et leurs dirigeants : Les ressources sont un catalyseur crucial tant pour le leadership que pour la stabilité de l'organisation. Les bailleurs de fonds doivent commencer à relever les défis engendrés par les structures de financement et collaborer avec les dirigeants du secteur afin de trouver des solutions.

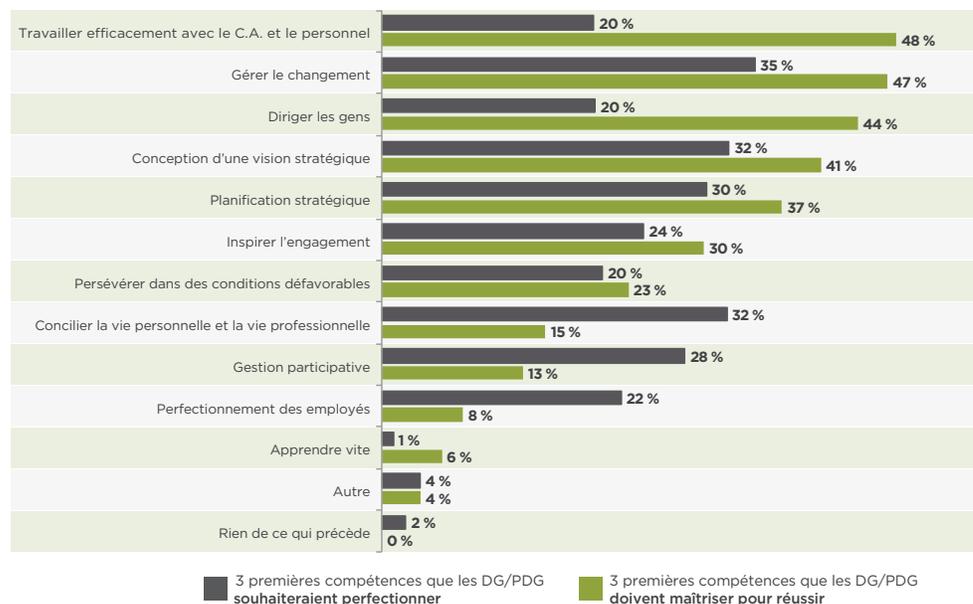
## Thème 3

### Compétences et savoir-faire en leadership

Une autre dimension au manque de leaders auquel est confronté le secteur sans but lucratif est celle des compétences nécessaires pour s'orienter et pour diriger dans un environnement complexe qui évolue rapidement. En général, les compétences en leadership incluent toute la gamme des compétences, connaissances et attitudes nécessaires pour diriger efficacement. On n'a toutefois pas entièrement défini les compétences particulières qui sont nécessaires au leadership dans le secteur sans but lucratif.

Le sondage a questionné les dirigeants du secteur en Ontario en vue de connaître les compétences dont ils ont le plus besoin pour réussir. Dans une longue liste de compétences générales en leadership, quatre sont ressorties en priorité : travailler efficacement avec les membres du C.A., gérer le changement, diriger les gens et concevoir une vision stratégique. Ils souhaiteraient surtout perfectionner ces compétences : gérer le changement, concevoir une vision stratégique, et concilier la vie personnelle et la vie professionnelle.

**FIGURE 23**  
COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR RÉUSSIR EN TANT QUE DG/PDG



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 757

La capacité à travailler efficacement avec le C.A. est une compétence prioritaire, ce qui renforce l'importance de cette relation qui est un catalyseur crucial du leadership, tel qu'il a été mentionné à la section précédente. Encore une fois, cet enjeu qui a été signalé dans tous les groupes de discussion peut représenter un défi et il faut des compétences particulières pour le gérer efficacement.

Idéalement, c'est au niveau du C.A. qu'on est censé se montrer visionnaire, mais il revient le plus souvent au DG de tout faire, de tout gérer; je pense que ce domaine doit être examiné dans chaque organisation, on doit se demander à qui revient chaque rôle. Je travaille avec un C.A. visionnaire, mais qui ne propose pas une vision réalisable... Le leadership, c'est une question de valeurs et principalement de vision... le travail du DG est d'aider le C.A. à faire précisément cela.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SANTÉ

Seulement 15 p. cent des répondants ont estimé que le fait de concilier la vie personnelle et la vie professionnelle est une compétence prioritaire pour réussir, tandis que, selon 32 p. cent des répondants, c'est là une compétence qu'ils croyaient devoir perfectionner. Cette réponse peut constituer un indicateur important de la nécessité de repenser le modèle de leadership qui a été mis en place, et de se demander si les structures et les attentes actuelles sont adéquates.

Enfin, le fait que la gestion du changement et la conception d'une vision stratégique sont considérées comme des priorités, tant concernant les compétences à maîtriser que les domaines à développer principalement, indique peut-être une lacune et constitue une piste importante pour le soutien et le perfectionnement des cadres supérieurs.

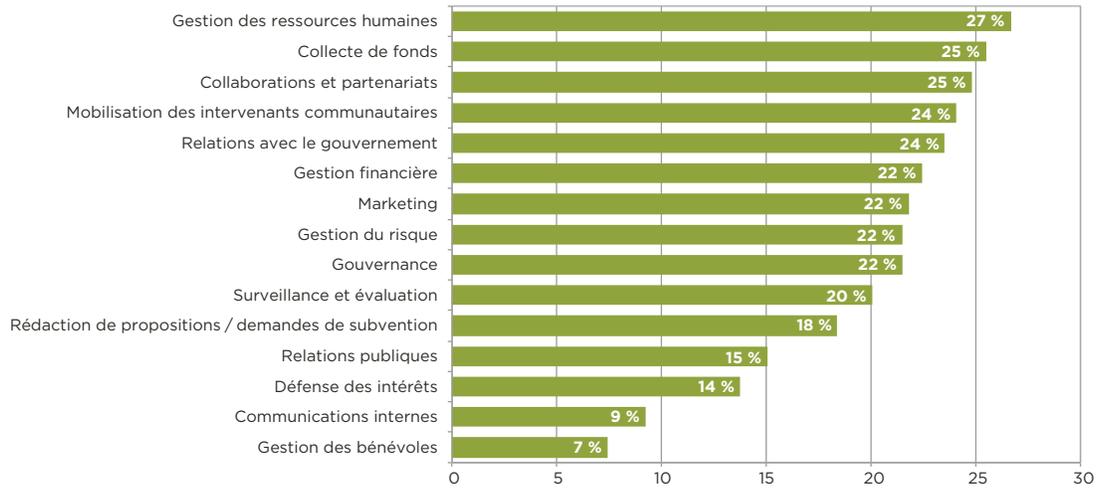
## Compétences pour la gestion efficace des organisations

Les compétences techniques nécessaires pour diriger une organisation relèvent de plusieurs fonctions ou domaines liés à la gestion. Étant donné qu'une si grande proportion d'OSBL sont de petite taille, on s'attend souvent à ce que le DG/PDG possède ces compétences afin d'être un dirigeant efficace.

Parmi les divers domaines dont il est question à la section précédente, les répondants ont indiqué ceux où ils désiraient se perfectionner, entre autres : gestion des ressources humaines, collecte de fonds, collaborations et partenariats, et mobilisation des intervenants communautaires. Les réponses sont toutefois réparties assez également et une ventilation plus détaillée, selon la taille des organisations et possiblement les sous-secteurs, serait nécessaire pour savoir si des domaines à perfectionner en priorité sont surtout liés aux fonctions de gestion attribuées au dirigeant le mieux rémunéré d'une organisation.

**FIGURE 24**

3 PREMIÈRES COMPÉTENCES QUE LES DG/PDG SOUHAITERAIENT PERFECTIONNER POUR MIEUX DIRIGER LEUR ORGANISATION



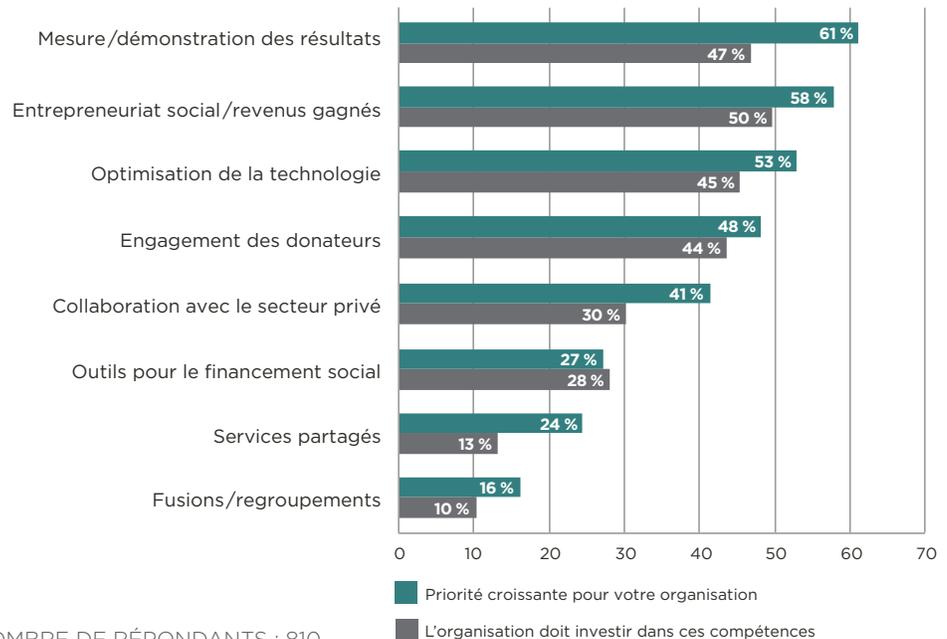
NOMBRE DE RÉPONDANTS : 757

## Nouvelles priorités pour le perfectionnement des compétences

En raison de l'évolution du contexte dans lequel les OSBL exercent leurs activités, de nouvelles exigences et influences changent les compétences et les connaissances requises pour diriger avec efficacité. Plusieurs de ces tendances et nouvelles réalités ont été relevées dans les entrevues avec des intervenants clés et ont été intégrées au sondage pour en vérifier la pertinence auprès des dirigeants actuels.

**FIGURE 25**

INVESTISSEMENT NÉCESSAIRE EN RAISON DES NOUVELLES PRIORITÉS ET COMPÉTENCES



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 810

Chacun sait que nous faisons du bon travail, mais le gouvernement nous demande maintenant de lui communiquer nos « paramètres » pour le démontrer... si vous souhaitez devenir un leader de l'avenir, vous devez posséder l'esprit d'entreprise. Votre clientèle l'exigera et votre bailleur de fonds l'exigera. Et cela change les attentes à l'endroit d'un DG en ce qui a trait aux qualités de leadership. Il faut repenser cela. Une nouvelle orientation s'impose, car il faudra être de plus en plus compétitifs pour obtenir les ressources.

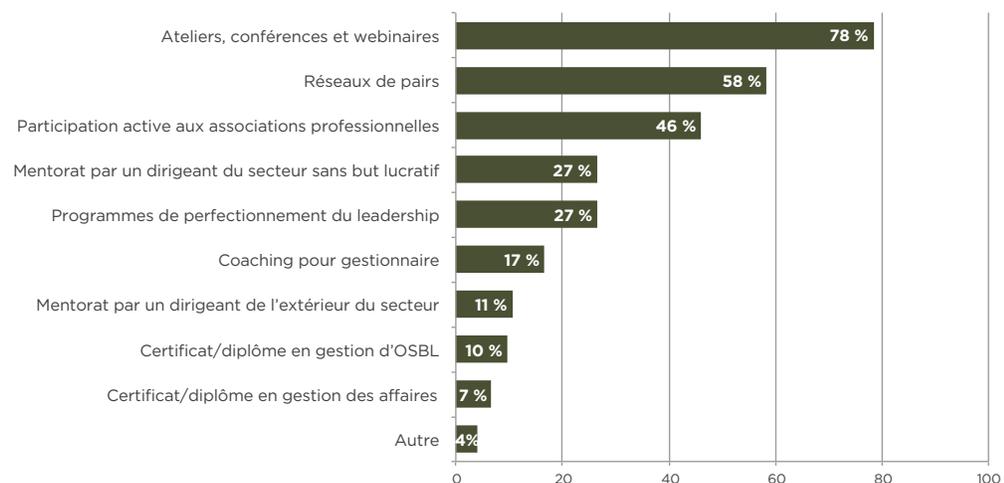
COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SERVICES SOCIAUX ET SERVICES À LA PERSONNE

Les trois principales priorités indiquées (mesure/démonstration des résultats; entrepreneuriat social; optimisation de la technologie) sont également associées aux facteurs clés ayant une incidence sur le secteur. Il s'agit de tendances cruciales qui façonnent l'environnement dans lequel évolue le secteur sans but lucratif, et qui auront une incidence significative sur les différentes organisations et sur le secteur dans son ensemble. Il est important de souligner que bien qu'il s'agisse de nouvelles priorités et qu'on ait mentionné qu'il fallait investir pour perfectionner les compétences, il peut être préférable d'investir en faveur de la capacité des organisations ou du secteur. Les compétences ne sont pas l'apanage des DG/PDG; elles seraient peut-être plus utiles dans le cadre d'un modèle de leadership partagé.

## Perfectionnement du leadership

Après avoir déterminé les compétences qu'il fallait perfectionner, notamment pour la gestion générale, ainsi que les nouvelles priorités qui nécessiteront de nouvelles compétences, le sondage a exploré le genre d'activités de perfectionnement du leadership qui ont été entreprises par les dirigeants du secteur au cours des trois dernières années, et dans quelle mesure ces activités leur ont été utiles pour leur rôle.

**FIGURE 26**  
PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT DU LEADERSHIP AU COURS DES 3 DERNIÈRES ANNÉES



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 757

Certaines activités de perfectionnement du leadership ont été beaucoup plus souvent nommées : ateliers, conférences et webinaires; réseaux de pairs; appartenance à des associations professionnelles. Ces activités de perfectionnement du leadership étaient les moins courantes : obtention d'un certificat/diplôme en gestion des affaires; obtention d'un certificat/diplôme en gestion d'OSBL. Des participants aux groupes de discussion se sont dits préoccupés au sujet de la pertinence des programmes menant à un certificat ou à un diplôme lorsque ces programmes ne mettent pas l'accent sur le secteur sans but lucratif.

La formation au leadership offerte par les établissements de formation s'inspire du modèle du secteur privé et ne tient pas suffisamment compte des multiples exigences et compétences requises pour diriger au sein du secteur sans but lucratif.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION — SERVICES SOCIAUX ET SERVICES À LA PERSONNE

Je ne pense pas qu'on ait conçu des programmes; [l'Université] Western offre le programme de MBA, un programme de leadership ainsi que la formation continue, mais quel est le programme miracle qui permettrait de créer un DG pour une grande organisation? Je ne le sais pas.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION — SERVICES SOCIAUX ET SERVICES À LA PERSONNE

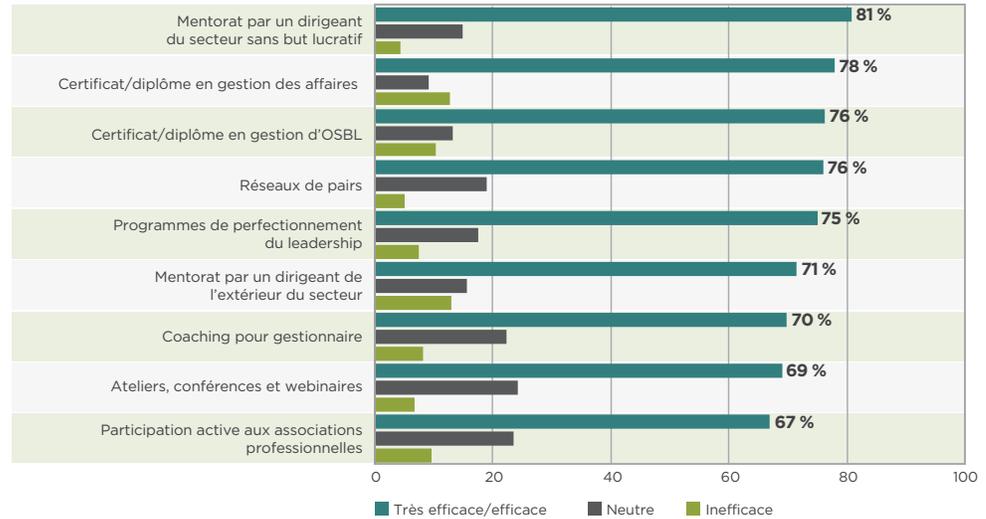
J'ai suivi un cours pour moi-même, mais aussi pour mon rôle, parce qu'il m'intéressait; on y traitait de la façon d'être un leader en général, et le cours était subdivisé en plusieurs sujets : le leadership et les gens, le leadership et les RH, le leadership et la capacité d'innover — tous des aspects importants dans le secteur sans but lucratif.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION — SERVICES SOCIAUX ET SERVICES À LA PERSONNE

Les groupes de discussion ont également mis en lumière des difficultés d'accès sur le plan géographique ou linguistique (communautés francophones).

Cependant, pour ce qui est de l'efficacité, certaines activités ont été jugées meilleures par les répondants au sondage : mentorat par un dirigeant du secteur sans but lucratif; certificat/diplôme en gestion des affaires; certificat/diplôme en gestion d'OSBL.

**FIGURE 27**  
ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DES ACTIVITÉS DE PERFECTIONNEMENT DU LEADERSHIP POUR LE RÔLE ACTUEL

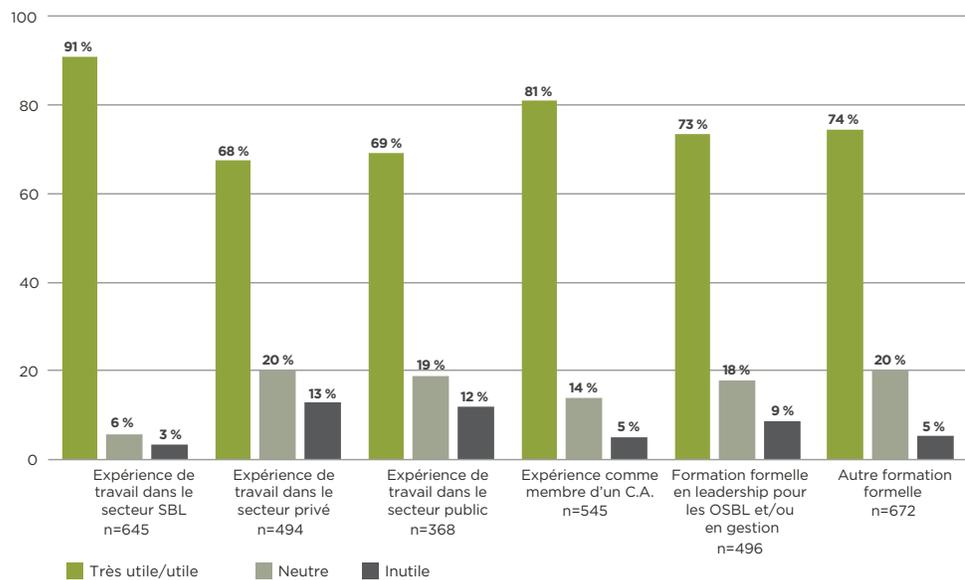


NOMBRE DE RÉPONDANTS : 757

On s'est efforcé d'élargir la portée des activités qui façonnent les compétences et les styles en matière de leadership, et on a questionné les répondants au sondage au sujet d'autres expériences professionnelles et formations formelles.

Les expériences les plus utiles pour façonner les compétences en leadership s'enracinaient davantage dans le travail au sein du secteur, la première en importance étant un emploi rémunéré et la deuxième, l'expérience comme membre d'un C.A.

**FIGURE 28**  
ÉVALUATION DES EXPÉRIENCES QUI FAÇONNENT LES COMPÉTENCES ET LES STYLES EN MATIÈRE DE LEADERSHIP DES DIRIGEANTS DU SECTEUR



Pour comprendre les compétences dont auront besoin les dirigeants d'ici cinq ans, il faut avoir une idée plus claire de ce que sera le contexte. Dans un environnement en rapide mutation et soumis à de multiples facteurs d'influence, l'ensemble du secteur sera confronté à un défi : examiner les priorités et cerner les nouvelles tendances. Afin de planifier efficacement, il sera crucial de cerner les compétences nécessaires aux dirigeants du secteur, et d'avoir une meilleure compréhension générale de la façon de perfectionner ces compétences et de soutenir les dirigeants. Le fait de définir et de perfectionner les compétences en leadership a été présenté comme une pratique RH prioritaire, et cela doit être considéré comme une première étape capitale pour permettre au secteur sans but lucratif de progresser. Les C.A. sont particulièrement des acteurs importants, car ils ont la tâche d'embaucher les futurs dirigeants des organisations. Il est essentiel de soutenir le développement de leurs capacités pour ce processus.

## Pistes d'action stratégiques pour le secteur

- Créer des activités de perfectionnement et de formation en leadership ciblant les futurs dirigeants du secteur sans but lucratif : Les programmes de formation en leadership ont été largement conçus en fonction des besoins d'autres secteurs, mais, dans le secteur sans but lucratif, le leadership répond à des besoins particuliers et devra relever de nouveaux défis au cours des prochaines années.
- Élaborer des profils d'emploi décrivant les compétences en leadership adéquates pour le secteur : Le profil d'emploi d'un dirigeant du secteur sans but lucratif est complexe et varie selon les sous-secteurs, mais on n'a pas suffisamment précisé ni décrit les compétences en leadership dans le secteur. Le présent rapport donne un premier aperçu des compétences dont ont besoin les dirigeants, mais il y a plus de travail à faire pour mieux comprendre ces compétences ainsi que celles qui seront nécessaires dans l'avenir.
- Restructurer le travail du DG afin qu'il ait plus de temps à consacrer aux fonctions liées à la direction : Il faut redistribuer ou externaliser les fonctions liées à la gestion, dans la mesure du possible, afin de permettre aux dirigeants de diriger et aux gestionnaires de gérer.

## Thème 4

### D'où viendra la relève?

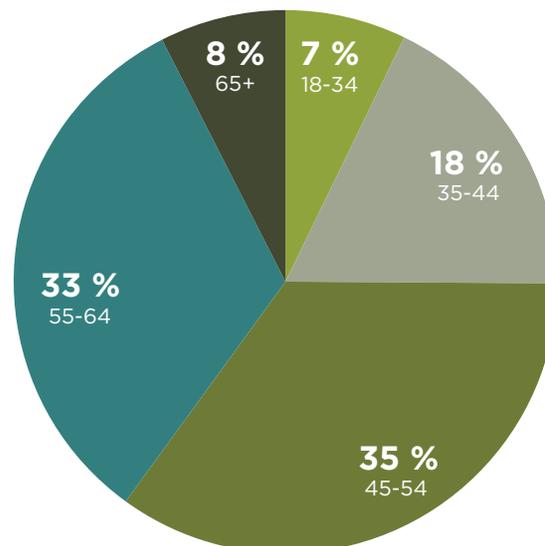
Une stratégie du capital humain est axée sur des « segments essentiels de la main-d'œuvre » ou sur des gens dont le rôle est prédominant pour la valeur actuelle et future de leur organisation. Aux sections précédentes, on a étudié le leadership actuel sous l'angle de ses compétences, connaissances et attitudes, ainsi que les catalyseurs et les contraintes pour le leadership. La présente section examine d'abord les dirigeants d'aujourd'hui, pour ensuite explorer les questions suivantes : Quel est le profil actuel des dirigeants? Quel a été leur parcours en matière de leadership? Combien d'années encore prévoient-ils exercer leurs fonctions actuelles dans le secteur sans but lucratif? Mais, afin de se tourner vers l'avenir, il faut aussi se demander d'où viendront les futurs dirigeants du secteur. Les organisations préparent-elles la relève? Comment les OSBL développent-ils le bassin de recrutement des futurs dirigeants et attirent-ils ceux-ci dans le secteur?

### Un profil des dirigeants d'aujourd'hui

On trouvera ci-dessous un profil des dirigeants du secteur (DG/PDG, directeurs principaux et gestionnaires) qui ont répondu au sondage. Parmi ces répondants, 72 p. cent étaient des femmes et 28 p. cent des hommes. Plus de 68 p. cent étaient âgés de 45 à 64 ans, et 8 p. cent avaient dépassé l'âge de la retraite (65 ans). Ces dirigeants étaient hautement scolarisés (73 p. cent étaient titulaires d'un baccalauréat ou d'un autre diplôme d'études supérieures); et 78 p. cent gagnaient moins de 100 000 dollars par année.

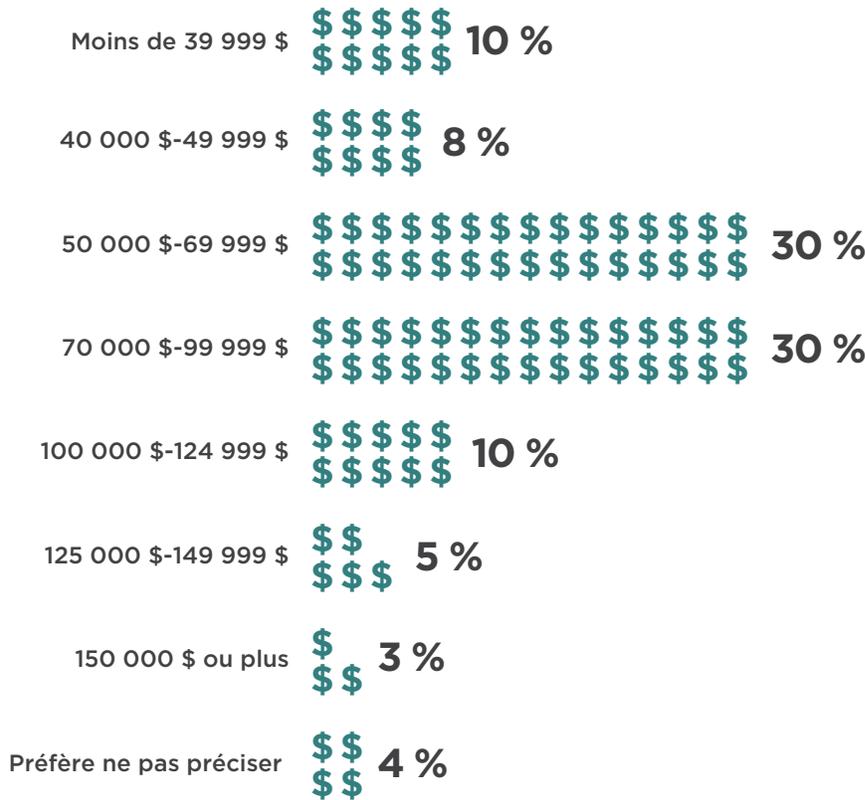
**FIGURE 29**

ÂGE DES DIRIGEANTS DU SECTEUR SANS BUT LUCRATIF



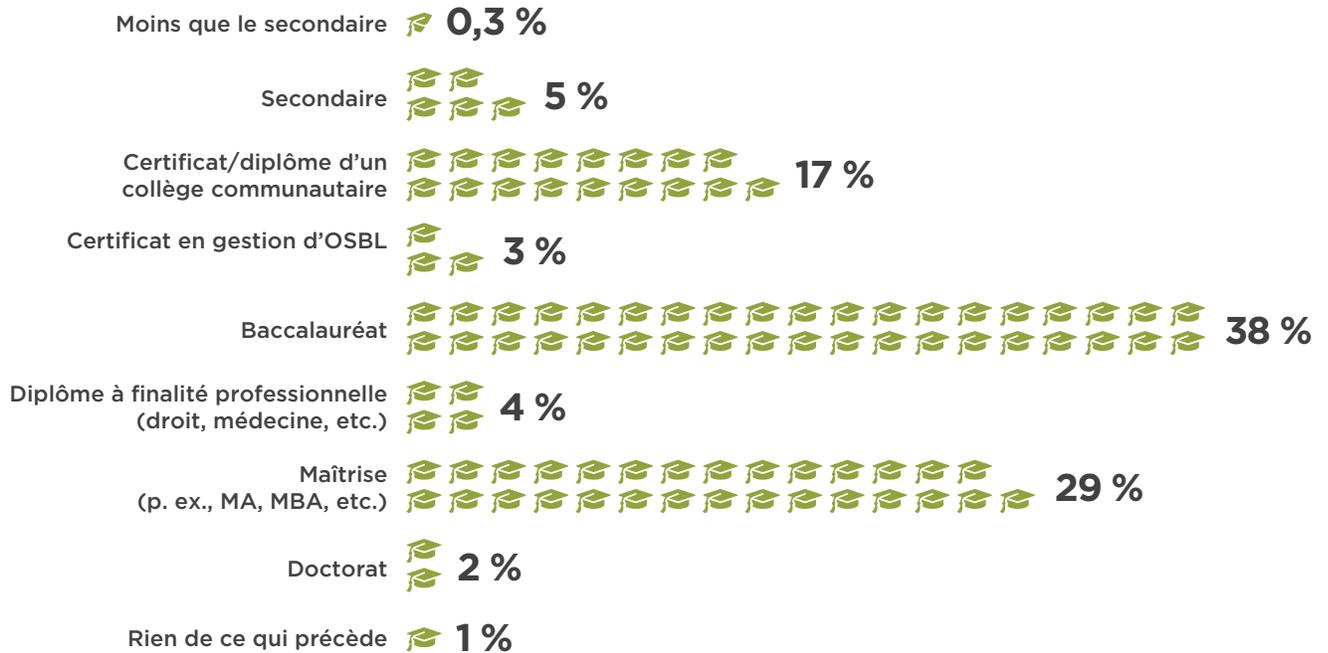
NOMBRE DE RÉPONDANTS : 750

**FIGURE 30**  
SALAIRE ANNUEL\* DES DIRIGEANTS DU SECTEUR SANS BUT LUCRATIF



\*Le salaire annuel calculé au prorata exclut les avantages sociaux et d'autres formes de rémunération non pécuniaire.  
NOMBRE DE RÉPONDANTS : 757

**FIGURE 31**  
NIVEAU DE SCOLARITÉ DES DIRIGEANTS DU SECTEUR SANS BUT LUCRATIF



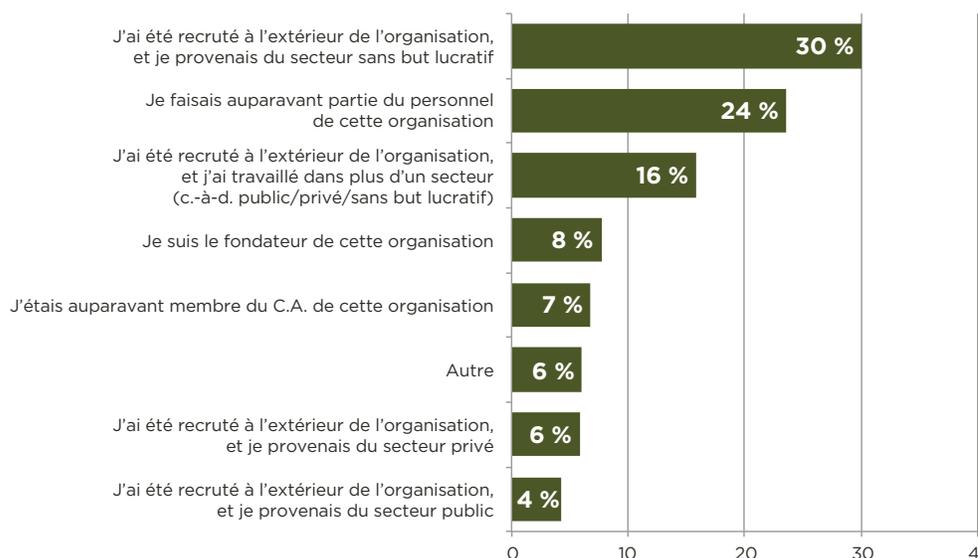
NOMBRE DE RÉPONDANTS : 757

## Les dirigeants d'aujourd'hui : leur parcours en matière de leadership

Pour mieux comprendre l'expérience de travail et le parcours de carrière des dirigeants actuels du secteur sans but lucratif, on a questionné les répondants au sondage au sujet du parcours qui les avait menés à leur poste. En moyenne, ils avaient 8 années d'expérience dans ce poste et 19 années d'expérience cumulative dans le secteur. Près du quart travaillaient auparavant dans leur organisation. Seulement 6 p. cent des dirigeants sondés provenaient directement des secteurs privé ou public, mais 16 p. cent avaient travaillé dans plus d'un secteur. La majorité, environ 70 p. cent, avaient accédé à leur poste alors qu'ils travaillaient dans l'organisation ou dans le secteur.

**FIGURE 32**

PARCOURS DE CARRIÈRE QUI A MENÉ LES DIRIGEANTS DU SECTEUR À LEUR POSTE ACTUEL



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 746

Parmi ceux qui ont été recrutés à leur poste actuel alors qu'ils provenaient du secteur sans but lucratif mais non de l'organisation, le quart (26 p. cent) avaient été DG d'un autre OSBL et près de la moitié (47 p. cent) gestionnaires dans un autre OSBL. Les autres (25 p. cent) avaient exercé une vaste gamme d'emplois, y compris pour des projets/programmes, en administration, création, collecte de fonds, dans le milieu universitaire, ou avaient été membres d'un C.A.

Le parcours typique des dirigeants du secteur sans but lucratif ontarien se déroule largement à l'intérieur de ce dernier, souvent en travaillant successivement pour plusieurs organisations et non pas en franchissant des étapes progressives. L'expérience vécue par les participants aux groupes de discussion révèle des parcours de carrière accidentels, où abondent les courbes d'apprentissage abruptes et les défis en matière de perfectionnement.

J'ai quitté le monde de l'enseignement parce que je ne m'y plaisais pas. J'ai fait beaucoup de bénévolat dans le secteur sans but lucratif et lorsque j'ai eu des enfants j'ai pris la décision calculée de quitter l'enseignement... et je ne le regrette pas le moins du monde.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SANTÉ

J'ai été littéralement parachutée dans l'organisation et j'essayais de m'y retrouver.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – ARTS ET CULTURE

On m'a recruté pour ce poste, et le ministère m'a demandé de donner le coup d'envoi.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SERVICES SOCIAUX ET SERVICES À LA PERSONNE

C'est pratiquement tout nouveau pour moi. Je fais partie du plan de relève de l'actuelle DG. Elle veut préparer sa retraite et elle divise donc volontairement son revenu en deux. Je voudrais dire que je travaille à temps partiel, mais je travaille en réalité à temps plein.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – ÉDUCATION ET RECHERCHE

**Lorsqu'on a demandé aux répondants au sondage ce qui les incitait à travailler dans le secteur sans but lucratif, 79 p. cent ont indiqué vouloir accomplir un travail ayant un impact positif sur la société/la communauté, et 61 p. cent ont mentionné vouloir être en mesure de travailler pour une cause qui leur tenait à cœur. Ce groupe est motivé par la mission.**

**FIGURE 33**

RAISONS POUR LESQUELLES LES DIRIGEANTS DU SECTEUR SONT VENUS Y TRAVAILLER



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 774

## Le manque de leaders — un exode est-il imminent?

Une dimension cruciale du manque de leaders auquel est confronté le secteur est l'exode imminent de dirigeants. Parmi les dirigeants sondés, 40 p. cent avaient plus de 55 ans. Il n'est pas surprenant que, lorsqu'on leur a demandé combien d'années encore ils prévoyaient continuer d'exercer leurs fonctions actuelles, 60 p. cent de tous les répondants ont indiqué qu'ils prévoyaient quitter leur poste au cours des cinq prochaines années.

Je suis dans la cinquantaine et je ne pense pas que j'aimerais à nouveau gérer des gens. D'après ce que je vois dans la communauté, je pense que [certains des] meilleurs éléments devraient prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années. J'ai de nombreux collègues qui sont prêts à quitter leur poste, [qui sont] extrêmement compétents et qui emporteront beaucoup de connaissances avec eux. Je pense qu'il y aura un grand vide et c'est très préoccupant. Il faut vraiment bien réfléchir et discuter au sujet des fusions et de la planification de la relève...

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION — SERVICES SOCIAUX ET SERVICES À LA PERSONNE

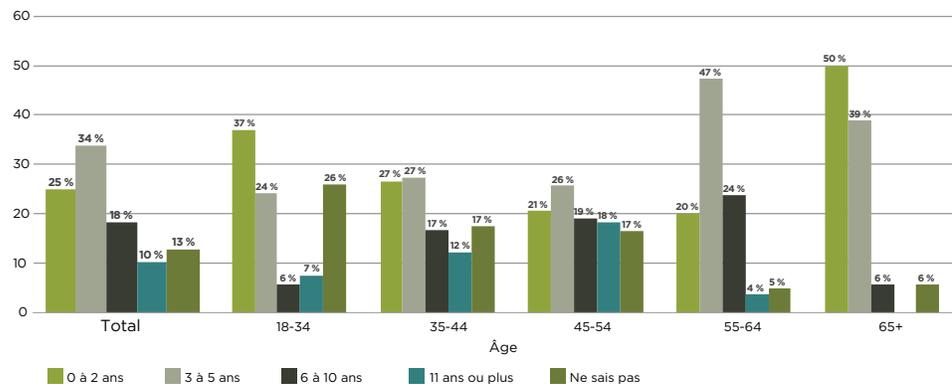
J'aimerais beaucoup prendre ma retraite ou travailler à temps partiel comme PDG. Une de mes employées est très capable, mais elle ne désire pas mon poste parce que j'ai l'air stressée... 90 p. cent du temps, ça se voit dans mon visage.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SERVICES SOCIAUX ET SERVICES À LA PERSONNE

Lorsqu'on leur a demandé s'ils continueraient à travailler dans le secteur, seulement 46 p. cent des répondants estimaient qu'ils y travailleraient encore dans cinq ans. Comme le laisse entendre un commentaire ci-dessus reçu lors des groupes de discussion, cela représente une réelle menace au transfert des connaissances et de l'histoire institutionnelles qui peuvent être un atout capital pour les organisations et pour les communautés qu'elles desservent. Cet exode des connaissances et des compétences aura un impact non seulement sur les différentes organisations, mais potentiellement sur tout le secteur.

**FIGURE 34**

NOMBRE D'ANNÉES OÙ LES DIRIGEANTS DU SECTEUR PRÉVOYAIENT ENCORE EXERCER LEUR RÔLE ACTUEL, SELON L'ÂGE



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 732

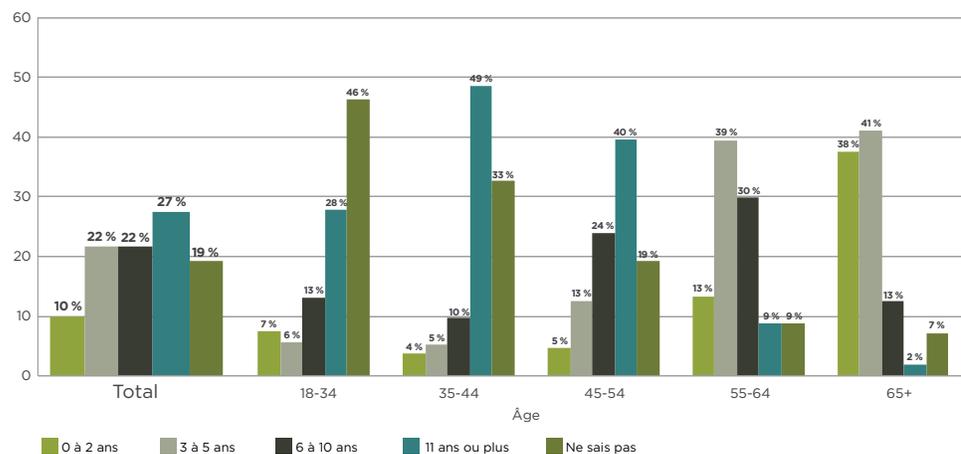
Mais ce ne sont pas seulement ceux qui prévoient prendre leur retraite qui envisageaient de quitter leurs fonctions. Le graphique ci-dessus ventile le nombre d'années où les dirigeants prévoient encore exercer leur rôle actuel, selon leur âge, et on constate une mobilité. Plus de la moitié des dirigeants de moins de 44 ans prévoient rester en poste pendant moins de cinq ans. Ce qui peut avoir des impacts positifs et négatifs pour les organisations. D'une part, on se préoccupe de la continuité et de la perte des connaissances institutionnelles, ainsi qu'il a déjà été mentionné. Mais d'autre part, un changement de leadership offre le potentiel d'un renouvellement

organisationnel. Relativement à la capacité du secteur dans son ensemble, il est important de se demander si les dirigeants prévoient quitter uniquement leurs fonctions, ou aussi le secteur.

En plus de demander aux répondants s'ils prévoient conserver leurs fonctions, on les a questionnés plus généralement sur leur intention de rester dans le secteur. En moyenne, près de la moitié (49 p. cent) des dirigeants prévoient continuer à travailler dans le secteur pendant au moins les six à dix prochaines années. La ventilation selon l'âge promet aussi une continuité. Chez les dirigeants de moins de 45 ans, plus de 50 p. cent croyaient continuer à travailler dans le secteur pendant au moins six ans ou plus, et beaucoup d'autres « ne savaient pas ». Ces derniers constituent une cible importante pour toute stratégie visant à renouveler et perfectionner le leadership.

### FIGURE 35

NOMBRE D'ANNÉES QUE LES DIRIGEANTS DU SECTEUR PRÉVOYAIENT ENCORE Y TRAVAILLER, SELON L'ÂGE

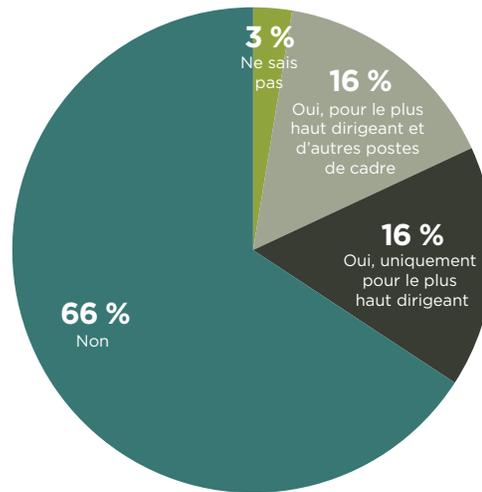


NOMBRE DE RÉPONDANTS : 738

## Y a-t-il un plan de relève?

Alors que nous disposons de beaucoup d'indications selon lesquelles les dirigeants quitteront leurs fonctions, la question importante à poser aux OSBL et à leur C.A. est celle-ci : « Avez-vous un plan? » Le sondage donne une brève réponse à cette question : non. Deux tiers des répondants ont indiqué que leur organisation n'avait pas de plan formel de relève pour les cadres supérieurs.

**FIGURE 36**  
POURCENTAGE D'ORGANISATIONS AYANT UN PLAN FORMEL DE RELÈVE



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 796

La planification de la relève est un élément essentiel non seulement d'une bonne planification des ressources humaines, mais aussi d'une bonne gouvernance. En raison des tendances démographiques actuelles et des constatations rapportées ci-dessus concernant le moment où les dirigeants avaient l'intention de quitter leurs fonctions, il s'avère de plus en plus urgent pour les différentes organisations et pour le secteur dans son ensemble de planifier en fonction de la transition imminente.

Un plan de relève en tant que tel peut sembler excéder les capacités des petites organisations, ce qui peut donc expliquer les réponses négatives. Toutefois, la planification de la relève peut varier selon la taille et le genre d'organisation. Le fait d'avoir une certaine forme de plan de relève aide à identifier les compétences nécessaires pour propulser l'organisation vers l'avenir et pour gérer les lacunes sur le plan des compétences qui se feront sentir lorsque des employés clés quitteront l'organisation. Comme l'ont cependant fait remarquer plusieurs participants aux groupes de discussion, un plan n'est qu'un plan — c'est une tout autre histoire de le mettre à exécution. Plusieurs commentaires donnés lors des groupes de discussion mettent en lumière diverses approches.

Nous avons choisi le modèle de coDG... c'est que nous avons besoin d'une personne capable de donner une bonne formation, mais nous n'avons pas l'argent pour la payer. C'était une bonne solution, car lorsque ma codirectrice a accepté le poste, on lui a essentiellement dit qu'il s'agissait d'un poste à temps partiel; bien sûr, nous savons tous que ce que nous faisons n'est pas un travail à temps partiel.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION — ÉDUCATION ET RECHERCHE

Au fond, ce qu'on fait, c'est former la personne. Pourvu qu'ils sachent à quel moment ils prévoient partir, vous pouvez bien vous préparer... On va commencer par vous en faire faire davantage, afin que lorsque les gens s'en vont, vous faites déjà le travail.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION — ÉDUCATION ET RECHERCHE

... C'est une question d'équilibre, cela relève essentiellement de l'équipe... DG, c'est juste un titre; si on veut bien faire les choses, si on veut gérer les changements, il s'agit d'avoir une approche d'équipe pour progresser, et c'est donc un paradigme différent... Nous sommes confrontés aux mêmes tendances que le secteur privé, aussi lorsque nous parlons de planification de la relève, il ne s'agit pas de savoir qui sera le prochain DG; c'est un modèle de prise de décision partagée; c'est ainsi que l'organisation planifie pour ce qui est de la croissance et du changement.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION — ÉDUCATION ET RECHERCHE

C'est une question de faire « mûrir » les dirigeants... nous n'aurons pas de relève sans cela. J'entends beaucoup de gens dire : « Je ne fais pas assez d'argent, aussi je m'en vais. » Nous voyons ça souvent, des personnes sont en poste six mois et partent ensuite. Aussi je pense que les contraintes que nous pouvons expérimenter maintenant seront plus importantes dans l'avenir si nous ne continuons pas à recourir au mentorat et à la formation.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION — ÉDUCATION ET RECHERCHE

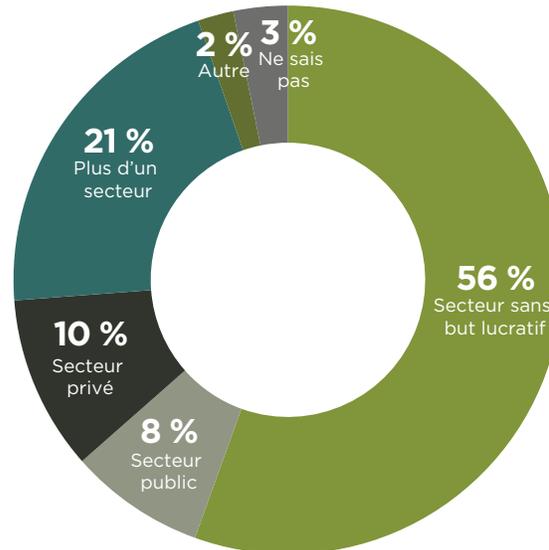
**Dans un secteur constitué en grande partie de petites organisations, plusieurs défis sont inhérents à la planification de la relève. Un grand nombre de C.A. s'efforcent de planifier en fonction du départ de leur dirigeant actuel; mais étant donné que beaucoup d'organisations sont en mode survie, il peut être très difficile de planifier à long terme. Au fur et à mesure que les stratégies seront étudiées et élaborées, il sera important d'explorer diverses approches pour la relève, y compris le développement d'un bassin de recrutement de dirigeants au sein des organisations, dans le secteur et au-delà, ainsi que des modèles de codirection et d'autres approches.**

## Le bassin de recrutement : d'où viendront les futurs leaders?

Une première question courante à se poser pour la planification de la relève est celle-ci : qui, dans l'organisation, pourrait être un candidat? Le plus souvent, il faut examiner le personnel de direction ou de gestion qui forme le bassin de recrutement interne des dirigeants potentiels. Mais dans un secteur où fourmillent les petites organisations, le prochain niveau de recrutement consiste fréquemment à considérer les candidats provenant d'organisations similaires du secteur, qui auraient les connaissances et les compétences requises. Afin de connaître l'importance des transitions au sein du secteur et avec d'autres secteurs pour les postes de gestion, le sondage s'est penché sur les emplois antérieurs des employés de gestion récemment embauchés.

**FIGURE 37**

EMPLOIS ANTÉRIEURS DES EMPLOYÉS DE GESTION EMBAUCHÉS L'ANNÉE PRÉCÉDENTE



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 436

La majorité des personnes embauchées pour un poste de gestion provenaient du secteur sans but lucratif, et près de 40 p. cent avaient acquis une expérience dans d'autres secteurs. Le fait que le personnel de gestion change de secteur signifie que le secteur sans but lucratif profite d'une « pollinisation croisée » de compétences et d'expériences. Mais cela signifie aussi que le secteur sans but lucratif est en compétition avec d'autres secteurs, et cela pose des défis pour le recrutement et la rétention.

Sur cette question, on retrouve des différences entre les sous-secteurs, alors que la santé, le logement, et les services sociaux et les services à la personne, ont respectivement embauché 72 p. cent, 69 p. cent et 66 p. cent des employés de gestion provenant du secteur.

## Le bassin de recrutement interne : aider les employés au rendement élevé à accéder à un poste de direction

Lorsqu'on a demandé si les organisations pouvaient identifier un employé ou un membre du C.A. qui avait les compétences pour succéder à l'actuel DG, 48 p. cent ont répondu oui. Pour les différentes organisations, il s'agit d'une importante occasion de cultiver, développer et former les talents actuels.

Dans le sondage, on a défini les employés au « rendement élevé » comme les employés très performants qui ont le potentiel pour assumer un poste de direction. Ces employés constituent souvent le bassin de recrutement des futurs dirigeants. Par contre, ce n'est pas seulement le niveau de rendement de ces employés qui détermine leur potentiel pour un poste de direction, mais aussi les possibilités et le soutien offerts par l'organisation. Afin de mesurer le niveau actuel de soutien, on a demandé aux répondants au sondage de préciser : la fréquence à laquelle on invite les employés à discuter de leurs objectifs de carrière avec leur superviseur; si les employés au rendement élevé sont délibérément identifiés dans leur organisation; et les défis que doivent relever les organisations pour soutenir les employés au rendement élevé en vue de leur offrir un poste de direction.

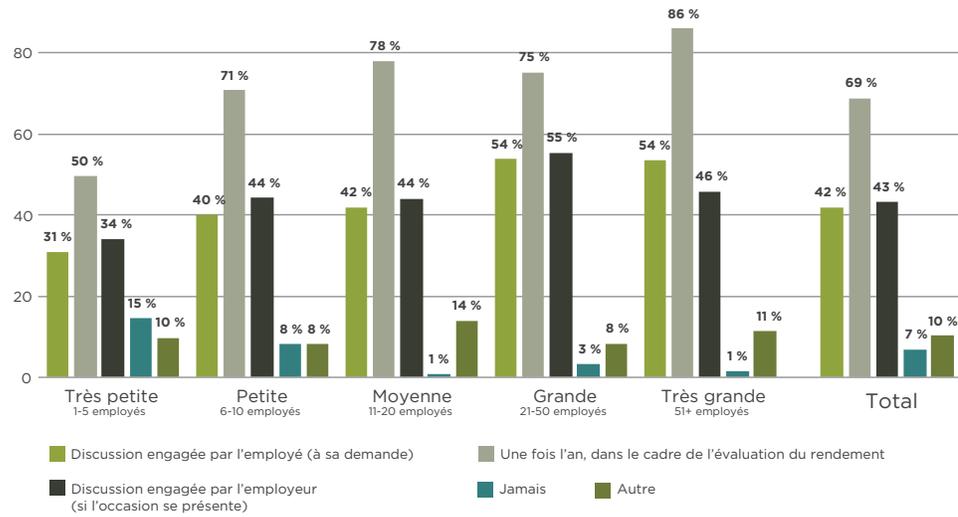
### Organisations identifiant délibérément les employés au « rendement élevé »

OUI	NON	NE SAIS PAS
63 %	32 %	5 %

Le fait que près des deux tiers des organisations identifient délibérément les employés au rendement élevé est prometteur. Cela indique qu'il y a un certain niveau de planification pour l'avenir, et qu'on a l'intention d'investir dans ces employés. Une possibilité importante d'identifier et d'engager les employés au rendement élevé est de mener avec eux, de façon délibérée, des échanges au sujet de leurs objectifs de carrière. L'examen du rendement annuel effectué avec leur superviseur fournit le contexte le plus courant et le plus favorable pour ces échanges. De plus, ces échanges peuvent se produire en réponse aux besoins de l'employé ou de l'organisation. On a questionné les répondants au sondage concernant la possibilité d'engagement dans leur organisation.

**FIGURE 39**

DISCUSSIONS MENÉES DÉLIBÉRÉMENT AU SUJET DES OBJECTIFS DE CARRIÈRE DES EMPLOYÉS, SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 792

Comme il fallait s'y attendre, les possibilités structurées offertes par le processus annuel d'évaluation du rendement reflètent la capacité des organisations en matière de ressources humaines, capacité qui dépend habituellement de la taille organisationnelle.

La rémunération et la sécurité d'emploi sont des facteurs cruciaux pour permettre aux différentes organisations et au secteur dans son ensemble de retenir les personnes au rendement élevé; cependant, les parcours de carrière et les possibilités offertes aux employés de perfectionner leurs compétences en leadership constituent à la fois un défi et une stratégie importante pour la rétention et pour le développement d'un bassin de recrutement. Le sondage a examiné dans quelle mesure et de quelle façon les organisations encouragent le perfectionnement du leadership chez leurs employés au rendement élevé. Voici les trois activités les plus fréquemment proposées aux employés au rendement élevé : participation à des conférences ou à d'autres activités sectorielles; affectations enrichies; et congés payés pour participer à des activités de formation ou de perfectionnement professionnel.

Il n'est pas surprenant que, dans un secteur soumis à des contraintes financières de plus en plus lourdes, les stratégies les plus courantes soient également les plus économiques. À vrai dire, en réponse à la question sur les défis auxquels les organisations sont le plus souvent confrontées pour perfectionner leurs employés au rendement élevé, c'est le manque de ressources qui a été le plus souvent signalé.

**FIGURE 40**

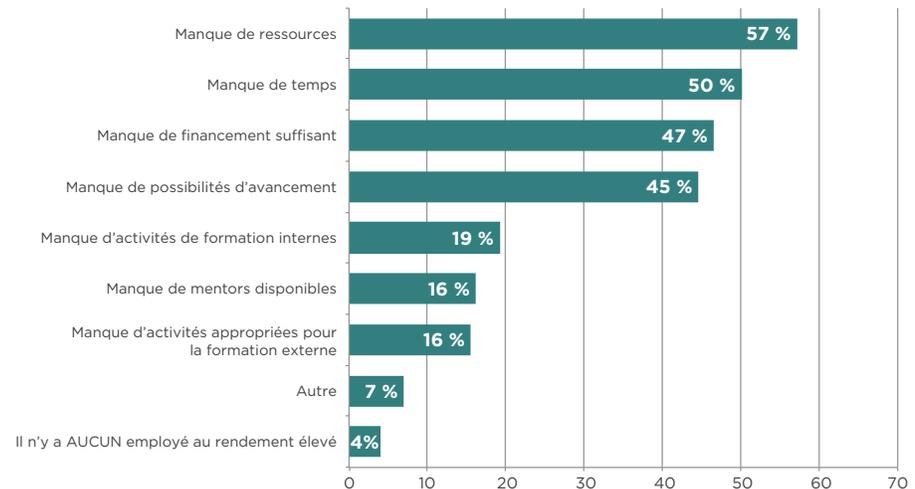
MOYENS PAR LESQUELS LES ORGANISATIONS ENCOURAGENT LE PERFECTIONNEMENT DU LEADERSHIP CHEZ LES EMPLOYÉS AU « RENDEMENT ÉLEVÉ »



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 810

**FIGURE 41**

PRINCIPAUX DÉFIS AUXQUELS LES ORGANISATIONS SONT CONFRONTÉES POUR PERFECTIONNER LEURS EMPLOYÉS AU « RENDEMENT ÉLEVÉ »

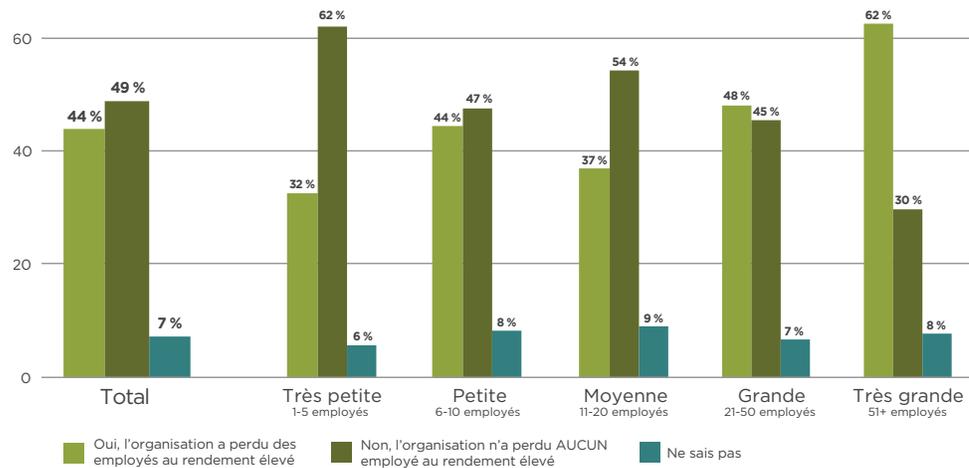


NOMBRE DE RÉPONDANTS : 810

Parmi les autres raisons fournies, le manque de temps et de financement suffisant révèle aussi des problèmes en matière de ressources. L'autre défi le plus souvent mentionné était le manque de possibilités d'avancement. Quand on a demandé si l'organisation avait perdu des employés au rendement élevé en raison du manque de possibilités d'avancement, 40 p. cent des répondants ont répondu par l'affirmative.

**FIGURE 42**

POURCENTAGE D'ORGANISATIONS AYANT PERDU DES EMPLOYÉS AU « RENDEMENT ÉLEVÉ » EN RAISON DU MANQUE DE POSSIBILITÉS D'AVANCEMENT



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 722

Lorsque les réponses sont ventilées selon la taille de l'organisation, on constate que les très grandes organisations ont connu le plus haut taux d'employés performants partis à cause de cette raison. Bien que ce résultat puisse nous étonner, étant donné que les plus petites organisations sont plus susceptibles d'avoir une structure horizontale et d'offrir peu de possibilités d'avancement, cela peut dépendre du contexte des plus grandes organisations, spécialement des attentes et de la spécialisation croissante des compétences. Il faut aussi garder à l'esprit que même les très grandes organisations du secteur sont considérées comme petites lorsqu'on les compare à celles d'autres secteurs.

Le sondage a creusé la question pour savoir si le fait de perdre des employés performants en raison du manque de possibilités de carrière entraîne une perte nette pour le secteur. Parmi les organisations ayant rapporté la perte d'employés au rendement élevé en raison du manque de possibilités d'obtenir un poste de direction, 51 p. cent de ces employés ont trouvé en emploi approprié ailleurs dans le secteur. Ce pourcentage pourrait être encore plus élevé, étant donné que 30 p. cent des répondants ont indiqué qu'ils ne savaient pas où étaient allés leurs employés au rendement élevé. Ce point est important parce qu'il laisse entendre qu'il y a un intérêt ou un engagement pour continuer à travailler dans le secteur, ce qui constitue un solide atout sur lequel on peut appuyer les stratégies. Faire le suivi des employés au rendement élevé lorsqu'ils quittent une organisation, et comprendre comment faciliter le parcours de carrière des employés en rendement élevé dans le secteur, voilà des considérations fondamentales pour l'élaboration de stratégies.

## Mais ces emplois les intéressent-ils?

Le rôle de DG/PDG risque de ne pas toujours être attrayant pour les personnes susceptibles de postuler à ces postes. Parmi les 48 p. cent des organisations où un membre du personnel ou du C.A. était qualifié pour succéder au DG/PDG si ce dernier quittait l'organisation, on estimait que 27 p. cent de ces personnes ne le souhaitaient pas. Les réponses à la question « Pourquoi pas? » ont brossé un tableau saisissant : stress, surmenage, pesanteur administrative et rémunération insuffisante; et surtout, un travail bien différent de celui qui avait tout d'abord attiré ces personnes vers l'organisation ou le secteur.

Lorsqu'on se préoccupe d'améliorer la rétention et de développer le bassin de recrutement de futurs dirigeants, une solution pour retenir dans l'organisation ou le secteur les employés au rendement élevé consiste à trouver des façons de susciter leur engagement personnel. Toutefois, comme il a été mentionné par un participant aux groupes de discussion, parfois l'engagement ne suffit pas.

Je peux penser à une personne qui est hautement performante... mais, en fait, elle va partir... Je peux l'identifier comme une personne très performante et j'aimerais beaucoup planifier en vue de la relève, mais, en vérité, c'est une question de rétention... Cette personne est surtout attirée par l'argent, et c'est là que le bât blesse. Alors oui, je peux identifier des employés très performants, et non, je n'ai pas de plan de relève... à la fin de la journée, ils vont aller où ils peuvent faire plus d'argent; je ne peux pas offrir la sécurité à cette dame, ni lui offrir les mêmes conditions [qu'ailleurs], ni même m'en approcher.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION — SPORTS ET LOISIRS

Un défi que nous avons cerné est le manque de cadres intermédiaires. Vous êtes d'abord gestionnaire de programme, puis DG, mais il n'y a pas de poste intermédiaire. Et alors il faut vous jeter à l'eau, c'est un grand pas à faire.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION — DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE/EMPLOI

Pour attirer, retenir et perfectionner les leaders, le secteur est confronté à des défis complexes qui présentent de nombreux aspects. Le rôle de leadership des DG/PDG n'attire plus nécessairement les jeunes leaders, et s'éloigne des espaces créatifs et novateurs qui à l'origine attirent les gens au secteur. Il sera important de repenser ces rôles et les structures qui soutiennent les organisations, mais il y a aussi du travail à faire pour explorer les parcours de carrière et les activités de formation et de perfectionnement offertes aux gens très performants et aux nouveaux leaders. Par ailleurs, en élaborant des stratégies, il sera essentiel de ne pas cibler exclusivement la prochaine génération comme seul bassin de recrutement; on doit tenir compte des talents actuels qui peuvent fournir une riche gamme d'expériences et de compétences : les gestionnaires intermédiaires, les leaders qui sont de nouveaux immigrants, et d'autres sources de talents.

## Pistes d'action stratégiques pour le secteur

- Définir des mesures incitatives et des structures en vue d'attirer les nouveaux dirigeants : Afin d'attirer des personnes très performantes dans des postes de haute direction, il faut faire participer ces nouveaux leaders à un exercice visant à définir les structures et les incitatifs qui répondraient le plus à leurs aspirations. Dans ce contexte, il faut repenser les modèles actuels de leadership et la façon de définir le leadership.
- Créer des parcours de carrière qui faciliteront le développement d'un bassin de recrutement des dirigeants à l'échelle du secteur : Ce travail doit s'effectuer au niveau des sous-secteurs et de leurs intermédiaires, et entre eux; il s'agit de cerner les structures qui peuvent faire le pont entre les gens et les possibilités.

## Thème 5

### La diversité

Le changement démographique est un des principaux facteurs externes ayant une influence sur le secteur, et ce facteur touche aussi l'ensemble de la société. L'immigration est une tendance démographique clé au Canada, que beaucoup estiment constituer une solution constructive aux pénuries de main-d'œuvre possibles à court et à long terme. Le rôle de l'immigration dans la croissance du marché du travail ontarien n'est pas contesté et l'optimisation des talents des immigrants est une composante essentielle des stratégies de tous les secteurs en matière de capital humain. Mais cette question ne se limite pas aux pénuries de main-d'œuvre et de compétences. L'intégration des immigrants de talent et l'optimisation de la diversité offrent d'importants avantages aux milieux de travail et aux communautés en enrichissant la créativité, en stimulant l'innovation et en développant la résilience.

### Diversité dans les postes de direction

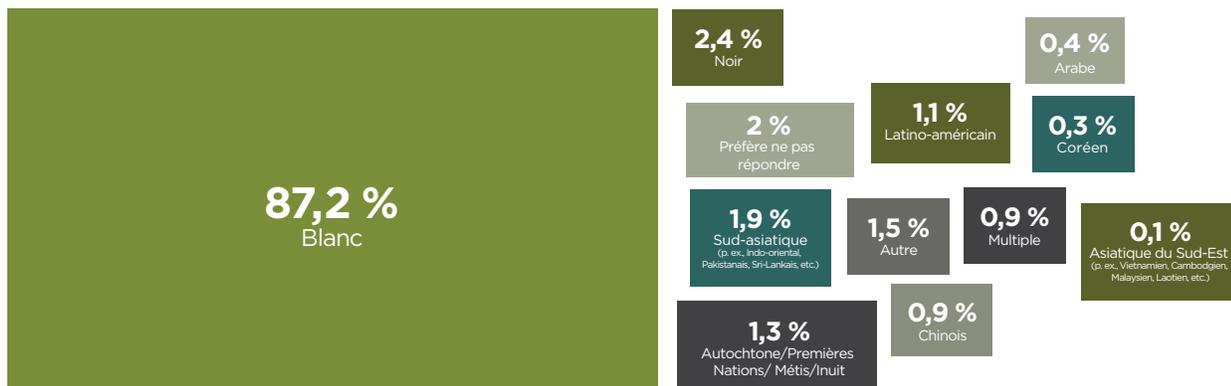
Bien que l'Ontario soit la province canadienne à la population la plus diversifiée et comptant le plus grand nombre d'immigrants<sup>5</sup>, le secteur sans but lucratif n'optimise pas efficacement le recrutement d'immigrants et la diversité dans les postes de direction.

FIGURE 43

	RECENSEMENT 2011 (ONTARIO)	RÉPONDANTS AU SONDAGE LOOKING AHEAD LEADERSHIP SURVEY
Blancs	74 %	87 %
Minorités visibles	26 %	13 %
Nés au Canada	70 %	80 %
Immigrants	30 % <sup>6</sup>	20 %

FIGURE 44

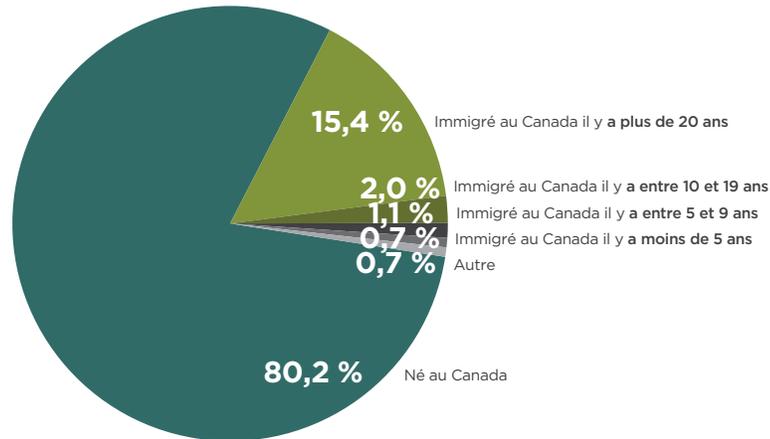
IDENTITÉ ETHNORACIALE DES DIRIGEANTS DU SECTEUR SANS BUT LUCRATIF



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 810

5 Statistique Canada, 2011, Enquête nationale auprès des ménages/Recensement.  
 6 Dont 1 % sont des résidents non permanents.

**FIGURE 45**  
DIRIGEANTS DU SECTEUR NÉS AU CANADA OU AYANT LE STATUT D'IMMIGRANT

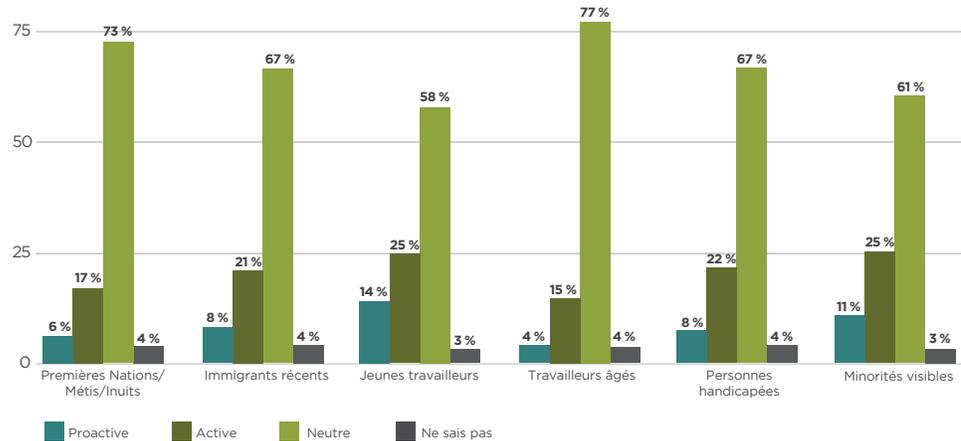


NOMBRE DE RÉPONDANTS : 751

## Stratégies de recrutement pour les employés provenant de populations diversifiées

Afin d'explorer l'engagement organisationnel en faveur de la diversité, on a demandé aux répondants au sondage d'évaluer si leur organisation se montrait proactive, active ou neutre pour le recrutement d'employés rémunérés parmi les populations suivantes : Premières Nations/Métis/Inuits, immigrants récents, jeunes travailleurs, travailleurs âgés, personnes handicapées et minorités visibles. Selon la définition donnée, une organisation « proactive » a mis délibérément en place des stratégies, alors qu'une organisation « active » possède des politiques et exprime son engagement dans ce domaine.

**FIGURE 46**  
DANS QUELLE MESURE VOTRE ORGANISATION EST-ELLE ACTIVE POUR LE RECRUTEMENT D'EMPLOYÉS RÉMUNÉRÉS PARMIS LES POPULATIONS SUIVANTES?

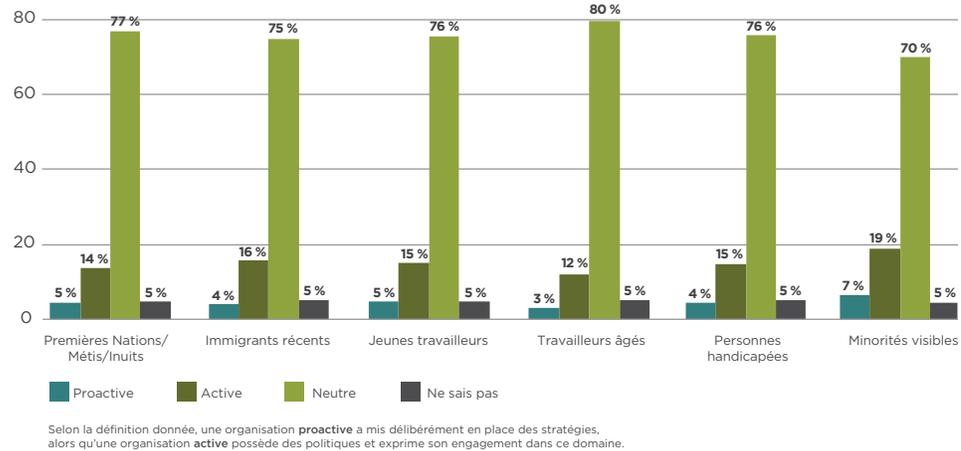


Selon la définition donnée, une organisation proactive a mis délibérément en place des stratégies, alors qu'une organisation active possède des politiques et exprime son engagement dans ce domaine.

NOMBRE DE RÉPONDANTS : 810

On a posé la même question aux répondants en ce qui a trait au recrutement d'employés de gestion, afin d'explorer la profondeur de l'engagement organisationnel envers la diversité et pour savoir si c'était jugé comme une priorité au niveau de la direction. Les résultats quant aux stratégies actives et proactives ont été encore plus faibles que pour le recrutement des employés en général.

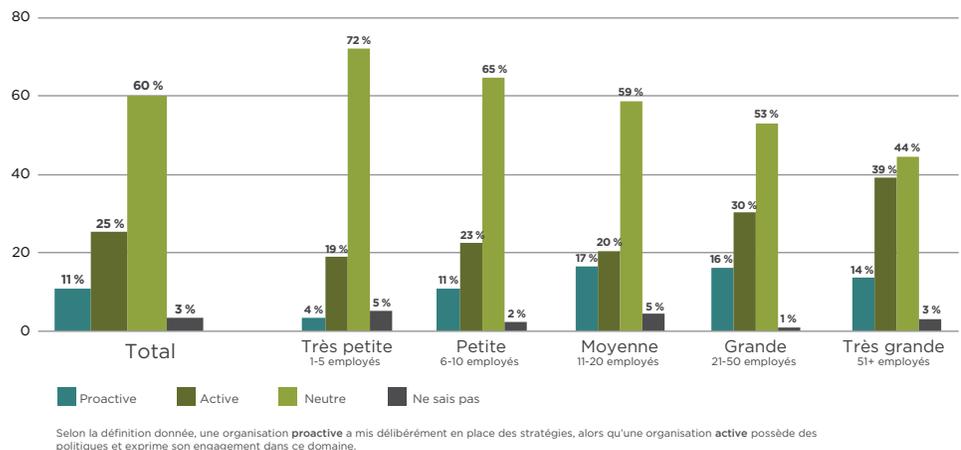
**FIGURE 47**  
DANS QUELLE MESURE VOTRE ORGANISATION EST-ELLE ACTIVE POUR LE RECRUTEMENT D'EMPLOYÉS DE GESTION PARMIS LES POPULATIONS SUIVANTES?



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 810

La taille de la communauté et la taille de l'organisation sont considérées comme deux facteurs d'influence relativement à cette question, car elles ont une incidence sur la capacité tant de l'organisation que du bassin de population disponible. Afin d'illustrer les effets de la capacité, on présente ci-dessous une totalisation croisée des stratégies de recrutement pour les minorités visibles, selon la taille de l'organisation et selon la taille de la communauté.

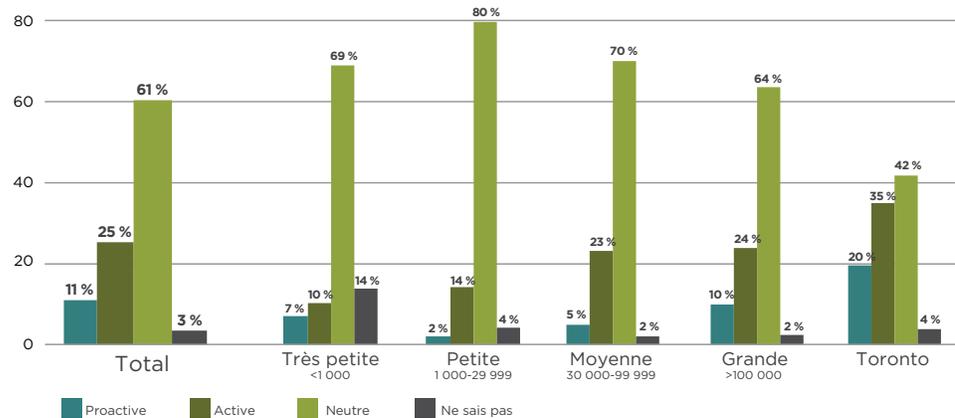
**FIGURE 48**  
DANS QUELLE MESURE VOTRE ORGANISATION EST-ELLE ACTIVE POUR LE RECRUTEMENT D'EMPLOYÉS ISSUS DE MINORITÉS VISIBLES, SELON LA TAILLE DE L'ORGANISATION?



NOMBRE DE RÉPONDANTS : 757

**FIGURE 49**

DANS QUELLE MESURE VOTRE ORGANISATION EST-ELLE ACTIVE POUR LE RECRUTEMENT D'EMPLOYÉS ISSUS DE MINORITÉS VISIBLES, SELON LA TAILLE DE LA COMMUNAUTÉ?



Selon la définition donnée, une organisation **proactive** a mis délibérément en place des stratégies, alors qu'une organisation **active** possède des politiques et exprime son engagement dans ce domaine.

NOMBRE DE RÉPONDANTS : 760

Pour toutes les dimensions (minorités visibles, immigrants récents, Premières Nations, personnes handicapées), les plus grandes organisations/communautés étaient plus susceptibles que les plus petites d'avoir des stratégies de recrutement proactives ou actives. Globalement, une minorité d'OSBL ontariens ont néanmoins indiqué que le recrutement d'employés rémunérés provenant de groupes diversifiés constituait pour eux une priorité organisationnelle.

La réponse à la question sur la diversité, reçue lors du sondage, a incité à explorer davantage ce sujet lors des groupes de discussion. On a demandé aux participants aux groupes de discussion pourquoi, selon eux, la plupart des organisations du secteur jugent que leur approche est neutre en ce qui a trait au recrutement d'employés rémunérés diversifiés. Les discussions ont démontré clairement une certaine confusion quant à la terminologie utilisée dans le sondage : « proactive » et « active ». De nombreux participants ont dit craindre que, par « proactive », on laissait entendre qu'une décision d'embauche serait basée sur le profil démographique plutôt que sur les compétences : « Nous embauchons pour des compétences, non pour la couleur. » Les compétences et la diversité ont été présentées comme mutuellement exclusives. Les discussions ont révélé un manque de clarté ou de compréhension des concepts et des pratiques concernant ce qu'on qualifie de « pratiques d'emploi inclusives », et laissent entrevoir une méconnaissance du « rendement de l'investissement » qu'offre la diversité à un milieu de travail.

Un participant s'est appuyé sur son expérience personnelle pour offrir un point de vue sur ces enjeux systémiques.

Pour moi, c'est la blague du jour. Je suis maintenant dirigeant dans une organisation... et j'appartiens à un réseau où je côtoie beaucoup de gens qui me respectent, mais qui ne m'ont pas offert d'emploi [quand je suis arrivé au Canada]... Nous sommes foncièrement racistes, et nous embauchons des gens qui nous ressemblent.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Par contre, un autre participant a exprimé le sentiment que la rétention d'employés de différentes origines ethnoculturelles comportait des défis particuliers. Ce participant estimait que les employés issus de communautés racialisées ont des intérêts qui leur sont propres, et qu'ils n'ont peut-être pas la même vision que les personnes d'autres origines.

... les gens de couleur sont plus centrés sur leurs propres préoccupations que sur les préoccupations générales; j'ai eu des employés d'origine africaine, ils ont travaillé et ils sont partis pour créer leurs propres organisations.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – ARTS ET CULTURE

Lors des groupes de discussion, on a souligné les défis et les contraintes des plus petites organisations, et en particulier des plus petites communautés où il n'y a pas une masse critique de populations diversifiées. Les participants ont parlé des défis, tout d'abord pour avoir un petit bassin de talents, et des difficultés qu'ils rencontrent simplement pour obtenir des candidats possédant les compétences requises. Ils ont aussi mentionné la concurrence plus élevée dans les petites communautés pour attirer des candidats diversifiés hautement qualifiés.

Les Autochtones détenant un diplôme universitaire sont très en demande, ils vont être tellement en demande qu'ils ne viendront pas travailler pour [nous]. Surtout s'ils sont bilingues; les gens cherchent désespérément à les recruter...

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Par ailleurs, les participants ont cerné d'autres défis inhérents aux plus petites communautés. Lorsqu'il n'y a qu'un petit nombre de dirigeants issus de communautés diversifiées, on a l'impression qu'ils ne sont qu'un symbole lié à une politique de

représentation; c'est-à-dire qu'ils sont membres d'un groupe ou de comités consultatifs uniquement pour la forme, et qu'on s'attend à ce qu'ils parlent au nom de la communauté. D'autres préoccupations ont été exprimées au sujet de la prestation des services quand un membre d'une communauté minoritaire est le seul point d'accès pour des services, et que les membres de la communauté craignent pour la confidentialité.

Les groupes de discussion ont aussi mentionné que bien que beaucoup d'organisations aient réussi au chapitre de la diversité pour les employés de première ligne, la plupart n'ont pas atteint des niveaux comparables pour les postes de direction.

C'est courant en première ligne, mais c'est une autre histoire pour les cadres intermédiaires et supérieurs.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SERVICES SOCIAUX ET SERVICES À LA PERSONNE

Quand on leur a demandé comment, selon eux, le secteur pourrait réussir à former des milieux de travail diversifiés, certains ont souligné l'effet que peuvent avoir les politiques publiques pour réaliser des progrès sur le plan de la diversité. Toutefois les engagements organisationnels, que ce soit sous la forme de politiques ou de priorités stratégiques, ont été jugés essentiels pour amener un changement.

Le bassin de candidats pour les compétences en collecte de fonds est presque exclusivement composé de femmes blanches de la classe moyenne. Ça n'a commencé à changer que lorsque nous nous sommes demandé qui pourrait obtenir du succès en travaillant autrement comme collecteur de fonds; le profil de notre personnel n'est plus le même. Il faut prendre une décision après mûre réflexion, afin d'élargir notre vision au sujet des gens qui peuvent être des candidats qualifiés. Sans cela, [la diversité] ne sera pas une réalité en première ligne, ni au niveau de la direction.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SUBVENTIONS

Les citations ci-dessus témoignent d'une meilleure compréhension des pratiques d'emploi inclusives qui nécessitent de reconnaître la transférabilité des compétences et de bâtir des systèmes à cette fin; des processus qui exigent un certain seuil de ressources humaines et de capacité organisationnelle, ce qu'on ne retrouve généralement pas dans les petites ni même les moyennes organisations.

Une personne a posé les principes généraux pour l'établissement de relations avec des communautés particulières en vue de bâtir la confiance et de créer les conditions pour un recrutement réussi.

Pour nous, le défi est d'attirer des candidats autochtones. L'affichage ne donne pas de résultats pour nous, aussi nous devons réfléchir à la façon de construire les organisations afin qu'ils considèrent le secteur comme un choix de carrière; nous devons offrir un mentorat aux personnes qui viennent à nous, créer des possibilités. Et c'est la partie qui, selon moi, pose les plus grands défis.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – SERVICES SOCIAUX ET SERVICES À LA PERSONNE

Les participants ont souligné la nécessité de sensibiliser et de créer des outils pour éduquer et pour faciliter l'accès. Dans le secteur sans but lucratif en particulier, on peut faire beaucoup plus pour mettre à profit les talents diversifiés en vue de combler les pénuries de compétences, de promouvoir la diversité comme valeur de base du secteur, de fournir de meilleurs services aux communautés diversifiées, et d'accroître l'innovation et la diversité de pensée.

Je pense que, dans notre secteur, les gens le connaissent [le défi de la diversité], mais nous ne savons pas comment agir à cet égard.

COMMENTAIRE À UN GROUPE DE DISCUSSION – DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

## Pistes d'action stratégiques pour le secteur

- S'écarter des énoncés de valeurs sur la diversité du milieu de travail pour adopter des priorités stratégiques et des politiques organisationnelles : Pour faire en sorte que la diversité constitue une priorité, il faut définir explicitement des buts et des objectifs et les réaliser grâce à des stratégies mûrement réfléchies.
- Créer des outils pour favoriser l'intégration dans les embauches : Il existe une vaste documentation et de nombreuses pratiques abordant de manière générale la gestion inclusive des ressources humaines; les approches reconnaissant les compétences transférables, les titres de compétences étrangers, et les pratiques générales en matière d'équité, doivent être adaptées au secteur sans but lucratif, et rendu accessibles et applicables à divers sous-secteurs et organisations.
- Sensibiliser à la diversité en milieu de travail et améliorer sa compréhension : Comment instaurer la diversité, pourquoi elle importe et quelle différence elle produit.

## Conclusion

La main-d'œuvre du secteur sans but lucratif en Ontario comprend une portion importante de l'ensemble de la population active de cette province, et produit une valeur significative ainsi qu'un impact important pour les individus et les communautés. Pour cette raison, la vitalité et la future résilience des travailleurs et des dirigeants de ce secteur constituent une importante priorité pour l'Ontario.

Une stratégie du capital humain examine les priorités pour l'avenir, et élabore des plans et des mesures afin de pouvoir disposer des gens et des compétences nécessaires en vue de réaliser des objectifs clairement définis. Les constatations de cette recherche fournissent une base solide pour comprendre le contexte du renouvellement du capital humain dans le secteur sans but lucratif en Ontario, et pour orienter l'élaboration d'une stratégie pour l'avenir. En mettant de façon délibérée et stratégique l'accent sur les dirigeants les mieux rémunérés dans les OSBL ontariens, cette recherche a fourni les preuves nécessaires pour concevoir des stratégies concrètes qui s'appuieront sur les compétences de ces dirigeants et amélioreront le contexte de leur travail.

Cinq principaux thèmes ont émergé des données et ont été explorés dans le présent rapport : la concurrence pour trouver et retenir des personnes de talent; repenser le modèle actuel du leadership; compétences et savoir-faire en leadership; d'où viendra la relève?; et la diversité.

Les OSBL sont confrontés à de nouvelles exigences et tendances : responsabilisation à l'égard des résultats, diversification des revenus, demande accrue pour les services, environnement où ils doivent en faire plus avec moins. Dans ce contexte, il faut s'assurer que les gens qui dirigent les OSBL ontariens, et ceux qui y travaillent, profitent d'activités adéquates pour la formation et l'apprentissage afin de renforcer leurs connaissances et d'accroître leur capacité à tenir la promesse du secteur.

Comme tous les secteurs, le secteur sans but lucratif doit faire preuve de détermination et de stratégie afin de créer un bassin de recrutement des futurs dirigeants. Mais le renouvellement du leadership dépend surtout de notre capacité à trouver les futurs leaders. Il s'agit aussi de repenser les structures et les conditions qui constituent des catalyseurs ou des contraintes pour leur leadership. Les constatations de cette recherche indiquent que de telles considérations seront un aspect important de l'élaboration d'une stratégie pour l'avenir.

Les constatations du présent rapport ouvrent un large éventail de pistes d'action pour le secteur sans but lucratif en Ontario. L'ONN entame la phase 2 de sa Stratégie de renouvellement du capital humain, ce qui offre aux dirigeants du secteur l'occasion rêvée de contribuer à façonner l'avenir et de collaborer collectivement à l'élaboration de cette stratégie.

# Appendix A

## Looking Ahead Leadership Survey Questionnaire

### Looking Ahead Leadership Survey

Page #1

Human Capital Renewal has been a key priority since the Ontario Nonprofit Network (ONN)'s earliest outreach with the nonprofit sector. This survey will build on a more comprehensive account of the particular HR issues sector leadership faces and the competencies and skills leaders need to strengthen the future of the sector. ONN is pleased to have Mowat NFP as our research partner for Phase 1 of its Human Capital Renewal Strategy.

ONN is the sector leader for the 46,000+ nonprofit organizations across the province, working strategically at the policy and systems level to connect and mobilize the knowledge and leadership of community nonprofits. ONN is a leading nonpartisan convener of sector voices, a host for innovative partnerships, and a catalyst for systemic change.

This survey will explore the leadership skills that are needed in the sector today and in the future, the opportunities for growing talent, and how skills development can be shaped to meet the needs of the sector.

ONN is asking executive directors / senior leaders of nonprofit organizations with paid staff in Ontario to complete this survey. The respondent must be familiar with the operations of the organization, including revenues and human resources. As a starting point, our focus in this study includes the following subsectors: Arts and Culture, Sports and Recreation, Health, Housing, Social and Human Services, and Environment. We are excluding respondents who work for municipalities and in hospitals, universities and colleges.

We need your voice and experience to tell the story of the sector and to find the solutions that will shape the future. Your responses will be kept confidential and remain anonymous. We ask for only one response per organization.

Completing this survey will take approximately 20 minutes.

Your support of the sector is very much appreciated and valued. To thank you for completing the survey, we will send you a copy of the final report and also offer you the opportunity to enter your name in a draw to win one of 3 iPads or one of 3 registrations to 2013 ONN Conference. Only completed surveys will be entered into the draw.

Please complete the survey by June 7, 2013.

#### Key contact information

Questions regarding ONN's human capital renewal strategy can be directed to Heather Laird, Policy Development Constellation Steward (heather.laird@theonnc.ca) at the ONN.

Questions regarding the survey can be directed to Stella Park, Project Manager (stella@mowatcentre.ca or 416-946-5228) at the Mowat Centre, University of Toronto.

## Simple Skipping Information

- If 1. Is your organization a nonprofit organization l... = No then Terminate survey
- If 2. This survey should only be completed by Executi... = I am not an Executive Director/senior leader in my organization then Terminate survey
- If 3. Does your organization have at least ONE paid e... = No (run entirely by volunteers) then Terminate survey



 1. Is your organization a nonprofit organization located in Ontario?

- Yes  
 No

 2. This survey should only be completed by Executive Directors/senior leaders of nonprofit organizations. What is your current role within your organization?

- Executive Director/ Chief Executive Officer  
 Senior HR manager  
 Other senior manager  
 Other (please specify) \_\_\_\_\_  
 I am not an Executive Director/senior leader in my organization

 3. Does your organization have at least ONE paid employee?

- Yes  
 No (run entirely by volunteers)


**ABOUT YOUR ORGANIZATION**

 4. In what year was your organization incorporated (e.g. 1981)?

---

 5. What is the postal code of your organization (i.e. M5S 2T9)?

---

 6. To help us understand the different experiences across the province, please select from the following for the location of your organization.

- Barrie
- Belleville
- Bowmanville
- Brantford
- Brockville
- Burlington
- Cambridge
- Chatham
- Cornwall
- Guelph

... 19 additional choices hidden ...

- St. Thomas
- Stratford
- Sudbury
- Thunder Bay
- Timmins
- Toronto
- Welland
- Windsor
- Woodstock
- None of the above

 7. If we did not include your community in the previous question, please help us to include your location and indicate your community here:

---

 8. Which of the following best describes where your organization is located?

- Rural area (population less than 1,000)
- Small population centre (population between 1,000 to 29,999)
- Medium population centre (population between 30,000 to 99,999)
- Large Urban population centre (population 100,000 or greater)

 9. What is the primary activity area of your organization? That is, where does your organization devote most of its time and resources?

- Arts and Culture
- Sports and Recreation
- Housing
- Community Development/Employment
- Social and Human Services
- Environment
- Health (not hospitals)
- Grant making, Fundraising or Promoting Voluntarism
- Education/and Research

Other (please specify) \_\_\_\_\_

10. What was the annual budget of your organization in the last fiscal year?

- 0 - \$99,999
- \$100,000 - \$249,999
- \$250,000 - \$499,999
- \$500,000 - \$999,999
- \$1,000,000 - \$2,999,999
- \$3,000,000 - \$4,999,999
- \$5,000,000 - \$9,999,999
- \$10,000,000 or more

11. Which of the following stages most closely describes your organization at this time?

- START-UP/NEW: founder-based; mission/vision development; emerging program
- GROWTH: Expanding staff and volunteer base, program anchoring and recognition in community, emerging profile, development of organizational infrastructure
- MATURE: Core programs established, solid governance structure, financial stability, institutional recognition in the community
- RENEWAL: Reconsideration of mission and relevance to original purpose and market; reconsidering organizational autonomy and relationship to other organizations; expanding or franchising
- DECLINE/SHUTDOWN: Loss of financial sources, client base; reduction of staff, services/programs

 **Characteristics of Employment:**

"Full-time" is defined as employees working 30+ hours/week.

"Part-time" is defined as employees working less than 30 hours/week.

"Permanent employees" include employees with contracts of one year or more.

"Contract" staff is defined as employees with a contract termination date of 12 months or less (e.g. project staff).

"Seasonal" staff is defined as employees hired for limited periods related to seasonal work (e.g. summer camp).

 12a. In your organization, what is the total number (headcount) of:

Permanent full-time employees	_____
Full-time contract employees	_____
Permanent part-time employees	_____
Part-time contract employees	_____
Total number of paid employees	_____

 12b. How many of your contract employees are seasonal?

\_\_\_\_\_

 13. Compared to three years ago, has your organization's total number of paid FTEs (full-time equivalent):

- Increased
- Stayed the same
- Decreased

 14. Looking ahead to the next 3 years, do you think your organization's total number of paid FTEs (full-time equivalent) will:

- Increase
- Stay the same
- Decrease

 15. Does your organization provide any sort of a retirement income plan such as a pension plan, or a contribution to an RRSP for:

	Yes	No	Don't know	N/A (no employee in this category)
Permanent full-time employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Full-time contract employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permanent part-time employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Part-time contract employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seasonal contract employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 16. Does your organization provide any other benefits such as a drug plan, vision, dental, life insurance for:

	Yes	No	Don't know	N/A (no employee in this category)
Permanent full-time employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Full-time contract employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Permanent part-time employees

Part-time contract employees

Seasonal contract employees

 17. Is your workplace a unionized environment?

Yes

No

**ATTRACTING, RETAINING AND DEVELOPING TALENT**

18. Which of the following recruitment challenges, if any, has your organization experienced in the past 3 years? (check all that apply)

- Few or no applicants
- Applicants lack relevant work experience
- Organization has noncompetitive wage and salary levels
- Organization has noncompetitive benefit levels
- Applicants lack specialized skills required by the organization
- Applicants lack nonprofit experience/knowledge
- Applicants lack essential skills (reading, writing, numeracy, oral communication, thinking skills, working with others, dealing with clients)
- Applicants lack appropriate training and education
- The organization cannot offer sufficient career mobility (career paths)
- Other, please specify \_\_\_\_\_
- Our organization has not experienced recruitment challenges in the past 3 years.

19. Which of the following retention challenges, if any, has your organization experienced in the past 3 years? (check all that apply)

- Organization has noncompetitive wage and salary levels
- Organization has noncompetitive benefit levels (including pensions)
- Limited opportunities for career advancement (lack of career mobility in the organization)
- Uncertainty of on-going funding
- Only short-term/temporary/contract positions are available
- Only part-time positions are available
- Excessive workloads/ insufficient staff resources
- Lack of training and development opportunities
- Other (please specify) \_\_\_\_\_
- Our organization has not experienced retention challenges in the past 3 years.

20. How active is your organization in recruiting paid employees from the following populations:

	Proactive (Deliberate strategies in place)	Active (There are policies and expressions of commitment)	Neutral	Don't know
First Nations/Metis/Inuit communities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recent immigrant community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Younger workers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Older workers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persons with disabilities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visible minority groups	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. How active is your organization in recruiting management level employees from the following populations:

	Proactive (Deliberate strategies in place)	Active (There are policies and expressions of commitment)	Neutral	Don't know
First Nations/Metis/Inuit communities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |                            |                       |                       |                       |                       |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Recent immigrant community | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Younger workers            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Older workers              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Persons with disabilities  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Visible minority groups    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

 22. Over the past 12 months, most management employees that were hired were previously employed:

- In the non-profit sector
- In the public sector
- In the private sector
- In more than one sector (e.g. public/private/non-profit)
- New labour market entrants
- Other (please specify) \_\_\_\_\_
- Don't know
- No new hires over the past 12 months

 23. Overall, how would you describe the availability of training/professional development opportunities for staff in your organization over the past 3 years?

- Increase in opportunities
- Decrease in opportunities
- Remained constant
- Not sure

Page #6

24. When are employees at your organization engaged in a deliberate discussion about their career goals with their supervisor?  
(Check all that apply)

- When initiated by the employee (e.g. at their request)
- Once a year as part of performance review
- When initiated by the employer (e.g. an opportunity arises)
- Never
- Other (please specify) \_\_\_\_\_

We are interested in knowing more about the people in our sector that are really making a difference, as well as those who will likely be leaders of the nonprofit sector in the future.

"High performing" employees are defined as employees that outperform in their roles and have the potential to develop as leaders.

25. Does your organization deliberately identify "high performing" employees?

- Yes
- No
- Don't know

26. How does your organization encourage leadership development for "high performing" employees? (Check all that apply)

- Promotion to a new position
- Stretch assignments (tasks that require a worker to take a step beyond his/her comfort zone and in the process develop new skills)
- Interim leadership position within the organization
- Formal training opportunities (tuition paid by employer)
- Leadership training (paid by employer)
- Paid time off work to attend training/ professional development activities
- Attendance at conferences or other sector events
- Mentorship (being a mentor)
- Mentorship (being mentored)
- Coaching
- Peer group learning
- There are NO opportunities
- There are NO high performing employees
- Other (please specify) \_\_\_\_\_

27. What are the challenges your organization faces in developing "high performing" employees? (Check all that apply)

- Lack of resources
- Lack of available mentors
- Lack of appropriate external training opportunities
- Lack of internal training opportunities
- Lack of time
- Lack of opportunities to promote
- Lack of sustainable funding
- There are NO high performing employees
- Other (please specify) \_\_\_\_\_

28. Has your organization lost "high performing" employees because of a lack of leadership opportunities (i.e. they were ready for career advancement, but the organization did not have any available opportunities)?

- Yes
- No
- Don't know
- N/A

 29. If yes, did they find appropriate opportunity elsewhere in the nonprofit sector?

- Yes
- No
- Don't know
- N/A

 30. Does your organization have a formal succession plan for senior leadership?

- Yes, for the top position only
- Yes, for the top position and other senior position(s)
- No
- Don't know

 **YOUR EXPERIENCE AS A LEADER IN THE NONPROFIT SECTOR**

 31. How many years have you worked in your current role at your organization?

\_\_\_\_\_

 32. How many years in total (including your current role) have you worked in the nonprofit sector?

\_\_\_\_\_

 33. Which of the following scenarios best describes how you came to your current position?

- I am the founder of this organization
- I was previously on the staff of this organization
- I was previously on the board of this organization
- I was hired from outside the organization, and came from the non-profit sector
- I was hired from outside the organization, and came from the private sector
- I was hired from outside the organization, and came from the public sector
- I was hired from outside the organization, and have a working background in more than one sector (e.g. public/private/nonprofit)
- Other (please specify) \_\_\_\_\_

 34. If you were hired from the nonprofit sector, what was your previous role?

- Executive Director/Chief Executive Officer
- Management staff
- Other (please specify) \_\_\_\_\_
- I was not hired from the nonprofit sector

 35a. Please rank on a scale from 1 to 5 how useful were the following experiences in shaping your leadership skills and style?

	5 = Very useful	4	3	2	1 = Not useful at all	N/A
Work experience from the nonprofit sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Work experience from the private sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Work experience from the public sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Serving on a nonprofit Board of Directors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Formal training in nonprofit leadership and/or management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Other formal education	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Other	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

 35b. If you answered "Other" to the question above, please elaborate here.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

36. Which of the following reasons best describes why you came to work in the nonprofit sector? (Check all that apply)

- Doing work that makes a positive difference to society/community
- Having the ability to work for a cause I care deeply about

- Being able to use the skills I've gained from my previous work
- Being able to apply the knowledge I've gained in my education
- Having a good job with a decent salary
- Working for an organization that does not have to make a profit
- Unplanned decision - position became available, and I got the job
- None of the above
- Other (please specify) \_\_\_\_\_

 37. How many years do you plan to continue working in your current role ?

- 0 to 2 years
- 3 to 5 years
- 6 to 10 years
- 11 or more years
- Don't know

 38. How many years do you plan to continue working in the nonprofit sector?

- 0 to 2 years
- 3 to 5 years
- 6 to 10 years
- 11 or more years
- Don't know

 39a. If you left your position today, would anyone inside the organization be a qualified and interested candidate for your position?

- Yes - there is at least one qualified candidate on staff/board and interested
- Yes - there is at least one qualified candidate on staff/board but not interested
- No - no one on the staff or board has the necessary qualifications
- Don't know

 39b. If you have staff who are qualified, but not interested, can you comment on why not?

---

---

---

LEADERSHIP SKILLS IN THE NONPROFIT SECTOR

40. Below is a list of functional areas required for the effective management of a nonprofit organization. Please indicate who in your organization has primary responsibility for each of these functions (There may be more than one person).

	Executive Director/CEO	Another Staff member	Board member	Outside Consultant	Partnership with other organization	N/A
Governance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Human resource management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Management of volunteers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Financial management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Proposal /grant writing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Fundraising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Communication - Internal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Public relations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Risk management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Monitoring and evaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Collaborations and partnerships	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Advocacy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Engaging community stakeholders	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Government relations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

41. Thinking about these functional areas, pick the top 3 that you personally would like to develop to be a more effective leader in your organization.

- Governance
- Human resource management
- Management of volunteers
- Financial management
- Proposal / grant writing
- Fundraising
- Communication - Internal
- Marketing
- Public relations

- Risk management
- Monitoring and evaluation
- Collaborations and partnerships
- Advocacy
- Engaging community stakeholders
- Government relations

42. Below is a list of some strategies that are attempting to address a changing environment for nonprofit organizations. Which of these are increasing priorities for your organization, if any? (Check all that apply)

- Social entrepreneurship/ developing other forms of earned income
- Leveraging technology
- Working with the private sector
- Measuring and demonstrating outcomes
- Social finance tools (e.g. impact investing, crowd funding, social impact bonds, etc)
- Mergers / amalgamations
- Donor engagement
- Back office consolidation / joint service provision
- Other (please specify) \_\_\_\_\_
- None of the above

43. In which of the following areas does your organization need to invest in skills development? (Select the top 3 areas)

- Social entrepreneurship/ developing other forms of earned income
- Leveraging technology
- Working with the private sector
- Measuring and demonstrating outcomes
- Social finance tools (e.g. impact investing, crowd funding, social impact bonds, etc)
- Mergers / amalgamations
- Donor engagement
- Back office consolidation/joint service provision
- Other (please specify) \_\_\_\_\_
- None of the above

"Competencies" are defined as knowledge, skills, and/or attributes appropriate to the context.

44. Thinking about the challenges and opportunities in the nonprofit sector today and in the near future, select the top 3 competencies that you think Executive Directors/CEOs need to have in order to succeed.

- Leading people
- Strategic planning
- Inspiring commitment
- Managing change
- Working effectively with Board and staff
- Participative management
- Being a quick learner
- Employee development
- Persevering under adverse conditions
- Balancing personal life and work
- Strategic visioning
- None of the above
- Other (please specify) \_\_\_\_\_

45. Among the competencies listed below, select the top 3 that you would like to develop.

- Leading people
- Strategic planning
- Inspiring commitment
- Managing change
- Working effectively with board and staff

- Fostering participative management
- Being a quick learner
- Able to develop all employees
- Persevering under adverse conditions
- Balancing personal life and work
- Strategic visioning
- None of the above
- Other (please specify) \_\_\_\_\_



Nonprofit Management Certificate/Degree Programs	<input type="radio"/>					
Business Management Certificate/Degree Program	<input type="radio"/>					
Topical Workshops and Conferences	<input type="radio"/>					
Leadership Development Programs	<input type="radio"/>					
Participating in peer networks or peer groups	<input type="radio"/>					
Other	<input type="radio"/>					

 48b. If you answered "Other" to the question above, please elaborate here.

---



---



---

 **ABOUT YOU:** Please be reminded your responses will be kept confidential and remain anonymous.

 49. What is your gender?

- Male
- Female
- Other

 50. What is your age?

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65+

 51. What is the highest level of formal education that you have completed?

- Less than high school
- High School
- Community college certificate/diploma
- Certificate in Nonprofit Mangement
- Bachelor's degree
- Professional degree (law, medicine, etc)
- Master's degree (e.g. MA, MBA, etc)
- PhD
- None of the above

 52. What is your current prorated annual salary (excluding benefits and other non-monetary compensation)?

- Less than \$39,999
- \$40,000 to \$49,999
- \$50,000 to \$69,999
- \$70,000 to \$99,999
- \$100,000 to \$124,999
- \$125,000 to \$149,999
- \$150,000 or more
- Prefer not to specify

 53. Which of the following best describes you (as per Statistics Canada's classification)?

- White
- South Asian (e.g. East Indian, Pakistani, Sri Lankan, etc)
- Chinese
- Black
- Filipino
- Latin American
- Arab
- Southeast Asian (e.g. Vietnamese, Cambodian, Malaysian, Laotian, etc)
- West Asian (e.g. Afghan, etc)
- Korean
- Japanese
- Aboriginal / First Nations / Metis / Inuit
- Multiple
- Other (please specify)

 54. Were you born in Canada? If not, how many years have you been living in Canada?

- Yes, born in Canada
- No, immigrated to Canada, more than 20 years ago
- No, immigrated to Canada, 10 to 19 years ago
- No, immigrated to Canada, 5 to 9 years ago
- No, immigrated to Canada, less than 5 years ago
- Other (please specify) \_\_\_\_\_

 **WRAP UP**

 55. Are you the only person in your organization completing this survey?

- Yes
- No (Please specify the name of your organization) \_\_\_\_\_
- I don't know

 56. Would you like to receive a final copy of the results of this study by email?

- Yes
- No

 57. Would you like your name to be entered in a draw to win one of 3 iPads or one of 3 registrations to 2013 ONN Conference?  
Only completed surveys will be entered into the draw.

- Yes
- No

58. If you answered YES to either Question 56 or 57 above, please indicate your contact information below: Please be assured that the information you provide here will remain strictly confidential and it will only be used for the purpose of contacting you to provide a copy of the results and/or to enter your name into the draw.

- Full Name \_\_\_\_\_
- Email address \_\_\_\_\_
- Telephone number \_\_\_\_\_
- Organization Name \_\_\_\_\_
- Organization website \_\_\_\_\_
- Prefer not to specify

59. Do you know any other Executive Director(s) working in the core nonprofit sector in Ontario who would be interested in filling out this survey? If so, please include their name and email address below. Thank you.

- Person 1, Name: \_\_\_\_\_
- Person 1, E-mail address: \_\_\_\_\_
- Person 2, Name: \_\_\_\_\_
- Person 2, E-mail address: \_\_\_\_\_
- Person 3, Name: \_\_\_\_\_
- Person 3, E-mail address: \_\_\_\_\_
- No, I do not want to share any names

 60. Do you have any final comments you would like to share?

---

---

---

# Appendix B

## Focus Group Questions

### THEME 1: SKILLS DEVELOPMENT FOR EFFECTIVE LEADERSHIP

- What does leadership in the nonprofit sector mean to you?
- Is there a disconnect between your vision of leadership and your ability to deliver on it?
- What are the constraints/ enablers to achieving success in your leadership role?

### THEME 2: THE LEADERSHIP PIPELINE AND SUCCESSION PLANNING

- What is your understanding of a leadership pipeline?
- What is the role of training (internal/external)?
- What do you/your organization do to develop the leadership pipeline ('high performing employees')?
- What role do you play in succession planning at your organization?

### THEME 3: DIVERSITY

- What are some challenges in diversifying your workplace ?
- What supports would help your organization to become 'active' in your strategies?

## À propos de l'Ontario Nonprofit Network (ONN)

L'ONN est le principal animateur des plus de 46 000 organismes du secteur sans but lucratif de partout en Ontario. L'ONN stimule, mobilise le secteur sans but lucratif, ses organismes, ses collectivités et ses personnes et défend leurs intérêts, au service d'un Ontario dynamique et résilient.

720, RUE BATHURST, BUREAU 405, TORONTO (ONTARIO) M5S 2R4  
TÉL. : 416.642.5786  
WWW.THEONN.CA  
INFO@THEONN.CA  
@O\_N\_N

## À propos de Mowat NFP

Mowat NFP entreprend en collaboration des travaux de recherche appliquée sur les politiques concernant le secteur sans but lucratif. Faisant partie d'un pôle de réflexion indépendant qui a établi d'étroits partenariats avec le gouvernement et avec le secteur, Mowat NFP offre une perspective équilibrée pour examiner les défis auxquels fait face aujourd'hui le secteur et pour aider à son orientation future.

## À propos de The Mowat Centre

The Mowat Centre est un centre de recherche indépendant sur les politiques publiques, situé à l'École de politiques publiques et de gouvernance de l'Université de Toronto. Se fondant sur des données probantes, The Mowat Centre est le porte-parole non partisan en matière de politiques publiques de l'Ontario. Il entreprend en collaboration des travaux de recherche appliquée sur les politiques, propose des recommandations novatrices basées sur la recherche, et engage un dialogue public sur les enjeux nationaux les plus importants au Canada.

THE MOWAT CENTRE  
720, AV. SPADINA, BUREAU 218, TORONTO (ONTARIO) M5S 2T9  
TÉL: 416.978.7858  
WWW.MOWATCENTRE.CA  
INFO@MOWATCENTRE.CA  
@MOWATCENTRE

SEPTEMBRE 2013  
©2013 ISBN 978-1-927350-62-1





**MOWATNFP**  
Convening. Research. Solutions.