



trends [4]

Afin d'examiner plus en profondeur la question du développement du leadership et de la gestion des talents, dont faisait l'objet le 4^e numéro de 2009 du trimestriel *En perspective*, KCI a tenu des tables-rondes régionales à travers le Canada. Ces tables-rondes ont eu lieu à Montréal, Vancouver, Toronto (4), Kitchener-Waterloo, Ottawa (2), Halifax, Winnipeg et Moncton.

Ce qui suit est un résumé des idées et commentaires émis par les participants. Nos remerciements sincères à ceux qui ont participé et partagé leurs opinions et expériences.

- Développer le leadership et nourrir le talent n'ont pas une priorité élevée dans le secteur sans but lucratif, en particulier dans le domaine de la collecte de fonds. Les participants aux tables rondes étaient fortement d'avis que si le secteur espérait grandir et se développer, on devrait accorder plus d'attention à ces sujets à l'avenir. La planification de la relève n'a pas non plus la place qui devrait lui revenir, même si plusieurs participants ont dit qu'elle était cruciale à la stabilité à longue échéance de leur organisme.
- Un roulement élevé (et dans plusieurs cas prématuré) du personnel demeure un enjeu important au sein de la profession de collecte de fonds et les organismes ont toujours du mal à trouver et à retenir des bons employés à tous les niveaux. Par conséquent, il y a un intérêt de plus en plus marqué chez les hauts dirigeants à « développer à l'interne », ce qui est un autre facteur motivant important pour augmenter l'accent sur le développement du leadership et la gestion du talent.
- Des participants aux tables-rondes identifiaient la nature de leur rôle en collecte de fonds comme une des raisons possibles pour ce manque d'accent. Parce qu'on les évalue en fonction du montant d'argent recueilli, et ce souvent sur une période relativement courte (annuellement ou dans le cadre d'une campagne d'une durée limitée), on peut comprendre que l'accent soit mis sur l'atteinte d'objectifs monétaires plus immédiats. Ainsi, les activités de formation et de perfectionnement tendent à être concentrées sur le développement de compétences tactiques (p. ex. comment amasser des fonds).
- Un autre défi est que souvent les conseils d'administration ne semblent pas considérer le développement du leadership comme une priorité. Ici encore, l'accent tend à être mis sur les résultats en collecte de fonds, ce qui veut dire qu'on ne porte pas une attention assez grande au développement de l'organisme et de ses professionnels. Ainsi, les budgets alloués au développement du leadership et des talents tendent à demeurer faibles.
- Nonobstant cette réalité sectorielle, il y a de nombreux organismes chefs de file qui font du développement de leurs employés une priorité. Les participants ont partagé les tactiques suivantes qu'ils utilisent pour développer leurs employés :
 - Inviter tous les employés aux réunions du conseil d'administration à titre d'observateurs et, lorsqu'approprié, comme présentateur;
 - Jumeler des individus qui cherchent à développer une compétence ou une capacité particulière avec des membres du conseil d'administration qui possèdent une expertise dans ce domaine;
 - Demander aux membres du conseil d'administration de partager de l'information au sujet des programmes de leadership au sein de leur propre organisme. Profiter de ces programmes si possible et approprié;
 - Profiter des ressources des organismes pour lesquels des fonds sont recueillis (p.ex. un hôpital ou une université), car ils ont souvent des programmes plus sophistiqués et professionnels;
 - Quand des dirigeants sont absents, nommé quelqu'un par intérim, de façon formelle. Assurer la rotation de ces affectations intérimaires pour offrir un accès élargi à cette expérience;
 - Assurer la disponibilité de coaching professionnel aux talents à potentiel élevé pour les préparer à un rôle de leadership.

- On a aussi reconnu que la croissance personnelle requiert parfois de quitter l'organisme. Les participants ont discuté de la nécessité que les leaders du secteur soient ouverts à encourager leurs employés à se tourner vers de nouveaux défis importants à l'extérieur de l'organisme. Les pratiques exemplaires dictent qu'on devrait rester en contact pour assurer la possibilité d'un retour dans le futur lorsqu'approprié.