

BNP
INSPIRE

ÉLEVER LA PHILANTHROPIE



Depuis 25 ans, BNP Inspire accompagne les organisations dans la réalisation de leurs ambitions philanthropiques.

Nous croyons en la **force collective** de ceux et celles qui **osent changer le monde**.

Nous nous engageons à leurs côtés pour offrir des stratégies à la fois efficaces, profondément humaines et inspirantes.





Notre mission

BNP Inspire offre des stratégies philanthropiques novatrices, à la fois efficaces et profondément humaines et inspirantes.



La riche expérience et le large éventail de compétences de notre équipe sont au service d'organisations qui aspirent à avoir un impact positif sur la société.

BNP Inspire accompagne chaque projet avec bienveillance et dynamisme pour obtenir des résultats concrets et durables qui enrichissent nos communautés.



Nos valeurs

Ethique | Engagement | Innovation | Humanité | Impact | Dynamisme |



Notre vision

Être le partenaire de choix en philanthropie innovante et inspirante au Canada pour créer un impact positif et durable auprès des communautés des causes soutenues.

Planification de la relève

Gérez-vous réellement votre risque ?

CONTEXTE ET INTRODUCTION

La planification de la relève est un enjeu crucial pour garantir la pérennité des missions et la continuité des actions au sein des OBNL.

Mais ce risque est-il adressé, mitigé et surveillé au sein des organisations ?

C'est la question de départ que nous avons creusée de juillet à septembre 2024, dans le cadre d'une étude nationale sur la planification de la relève auprès de **188 répondants issus du secteur des organisations à but non lucratif au Canada.**

Cette initiative a pour objectif de recueillir des données essentielles sur les stratégies actuelles de succession et les besoins à venir pour les postes clés au sein de ce secteur, quelle que soit la taille des organisations.

Nous sommes convaincus que les résultats de cette enquête permettront aux organismes et au secteur de mieux comprendre les pratiques efficaces et les défis rencontrés, tout en offrant un aperçu des tendances et des meilleures pratiques en matière de transition de leadership.

FICHE-SYNTHESE DE RISQUES

Considérez la planification stratégique comme un risque à gérer pour votre organisation.

<p>Risque 13 - Départ de la direction générale sans succession identifiée</p> <p>Type de risque <input checked="" type="checkbox"/> Financier <input checked="" type="checkbox"/> Réputationnel <input checked="" type="checkbox"/> Opérationnel <input type="checkbox"/> Conformité <input type="checkbox"/> Émergent</p> <p>Tolérance aux risques <input type="checkbox"/> Faible <input checked="" type="checkbox"/> Modérée <input type="checkbox"/> Élevée</p> <p>Occurrence Impact <u>5</u> <u>5</u></p> <p>Score (Occurrence x Impact) <u>25</u></p>	<table border="1"> <tr> <td rowspan="6" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Occurrence</td> <td>Presque certain 5</td> <td>Modéré 5</td> <td>Majeur 10</td> <td>Critique 15</td> <td>Critique 20</td> <td>Critique 25</td> </tr> <tr> <td>Probable 4</td> <td>Modéré 4</td> <td>Modéré 8</td> <td>Majeur 12</td> <td>Critique 16</td> <td>Critique 20</td> </tr> <tr> <td>Possible 3</td> <td>Mineur 3</td> <td>Modéré 6</td> <td>Modéré 9</td> <td>Majeur 12</td> <td>Critique 15</td> </tr> <tr> <td>Peu probable 2</td> <td>Mineur 2</td> <td>Mineur 4</td> <td>Modéré 6</td> <td>Modéré 8</td> <td>Critique 10</td> </tr> <tr> <td>Rare 1</td> <td>Mineur 1</td> <td>Mineur 2</td> <td>Mineur 3</td> <td>Modéré 4</td> <td>Critique 5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Non significatif 1</td> <td>Mineur 2</td> <td>Modéré 3</td> <td>Majeur 4</td> <td>Critique 5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td colspan="3" style="text-align: center;">Impact</td> </tr> </table>	Occurrence	Presque certain 5	Modéré 5	Majeur 10	Critique 15	Critique 20	Critique 25	Probable 4	Modéré 4	Modéré 8	Majeur 12	Critique 16	Critique 20	Possible 3	Mineur 3	Modéré 6	Modéré 9	Majeur 12	Critique 15	Peu probable 2	Mineur 2	Mineur 4	Modéré 6	Modéré 8	Critique 10	Rare 1	Mineur 1	Mineur 2	Mineur 3	Modéré 4	Critique 5		Non significatif 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Critique 5				Impact		
Occurrence	Presque certain 5		Modéré 5	Majeur 10	Critique 15	Critique 20	Critique 25																																					
	Probable 4		Modéré 4	Modéré 8	Majeur 12	Critique 16	Critique 20																																					
	Possible 3		Mineur 3	Modéré 6	Modéré 9	Majeur 12	Critique 15																																					
	Peu probable 2		Mineur 2	Mineur 4	Modéré 6	Modéré 8	Critique 10																																					
	Rare 1		Mineur 1	Mineur 2	Mineur 3	Modéré 4	Critique 5																																					
		Non significatif 1	Mineur 2	Modéré 3	Majeur 4	Critique 5																																						
			Impact																																									
<p>Description du ou des risques Perturbation opérationnelle Perte de direction stratégique Instabilité financière Lacune de connaissances Baisse de moral Perte de confiance des donateurs</p>	<p>Tactiques d'atténuation Développer un plan de relève Programmes de formation croisée Stratégie de leadership intérimaire Implication du conseil d'administration Documenter les processus critiques Revues et mises à jour régulières Plan de communication avec les donateurs Cultiver des relations multiples</p>																																											

QUELQUES FAITS SAILLANTS

DG

65%
n'ont pas de plan
pour un départ
non-planifié

83%
n'ont pas de plan
pour un départ
planifié

39%
des DG risquent
de quitter d'ici 3
ans

31%
anticipent des
perturbations
majeures à la
suite du départ

PCA

80%
n'ont pas de plan
pour un départ
non-planifié

60%
n'ont pas de plan
pour un départ
planifié

74%
des PCA risquent
de quitter d'ici 3
ans

20%
anticipent des
perturbations
majeures à la
suite du départ

LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

La planification de la relève est un processus structuré visant à **assurer la continuité du leadership au sein d'une organisation**, que ce soit pour la direction générale ou la présidence du conseil d'administration.

Elle repose sur le développement continu des talents internes et la préparation de leaders potentiels, afin de **maintenir la stabilité des postes clés et de garantir l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation**. Ce processus inclut la gestion de deux types de scénarios :

- **Relève planifiée** : Cette approche anticipe un départ futur et connu, comme la retraite ou la fin d'un mandat. Elle permet de préparer le terrain en identifiant, formant et intégrant progressivement des successeurs potentiels pour la direction générale ou la présidence du conseil d'administration. Cela assure une transition harmonieuse et une passation de responsabilités en douceur.
- **Relève non planifiée** : Ce volet se concentre sur les départs imprévus, tels qu'un départ soudain pour des raisons de santé, une démission ou un congédiement. Il prévoit des mesures d'urgence pour pallier rapidement l'absence d'un leader, tout en garantissant une stabilité temporaire jusqu'à ce qu'une solution plus pérenne soit mise en place.

Pleine lumière sur la planification de la relève de la direction générale

PLANIFICATION DE LA RELÈVE : DIRECTION GÉNÉRALE

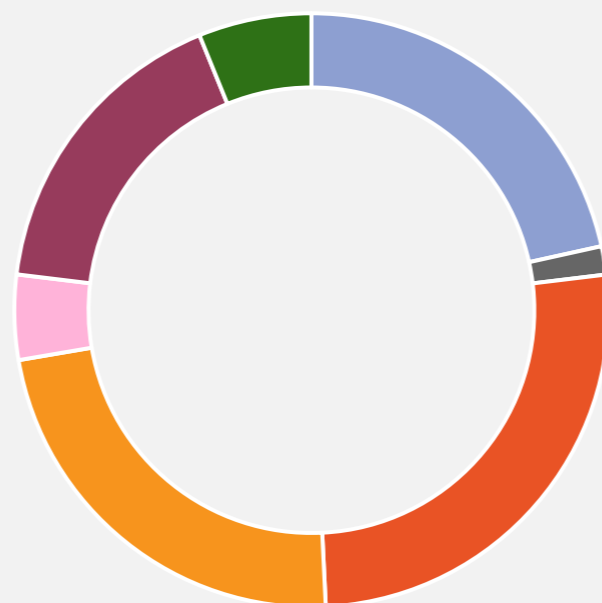
- **39 %** des directions générales songent à **quitter leur organisme d'ici 3 ans**. Ce pourcentage grimpe à **68 % d'ici 5 ans**.
- En cas de départ, le conseil d'administration offrirait la fonction en **intérim (à l'interne) dans 48 %** des cas et **17 % des CA ignorent ce qu'ils feraient**. Il faut cependant noter que **65 % des organismes n'ont aucune procédure en place** pour un départ soudain (ex. maladie ou accident) et ce nombre grimpe à **83 % dans le cas d'un départ planifié** (ex. retraite).
- Le manque de préparation est similaire dans le cas de départs non planifiés d'autres postes clés dans la permanence.
- Seuls **5 %** des organismes estiment qu'il n'y aurait **pas d'impact sur la stabilité** de leur organisme lorsque la direction générale quittera.
- La **réputation de l'organisme** est à risque si la direction générale quitte dans **66 %** des cas, allant jusqu'à une situation problématique anticipée dans **20 %** des cas.

PLANIFICATION DE LA RELÈVE : DIRECTION GÉNÉRALE

- Les **revenus de l'organisme risquent de diminuer** dans 94 % des cas lorsque la direction générale quittera.
- La **mobilisation de l'équipe sera perturbée** dans 95 % des cas. L'impact sera d'ailleurs élevé et très élevé dans 39 % des situations.
- Le **niveau de confiance (entre le début du mandat de direction générale) s'est maintenu ou amélioré dans 99 % des cas**. Il risque d'ailleurs de se maintenir au même niveau dans l'année qui suit.
- 77 % des directions générales n'ont **pas de durée de contrat**, ce qui procure à la fois une stabilité, tout en limitant les actions de planification de la relève.
- 46 % des directions générales n'ont **pas de clauses de préavis de départ**. Pour celles qui en ont, la **moyenne de préavis convenu est de 3 mois**.

PLANIFICATION DE LA RELÈVE : DIRECTION GÉNÉRALE

D'une organisation à l'autre, la **responsabilité** de la démarche de planification de la relève pour la direction générale est **extrêmement variable**.



■ La direction générale

■ Le conseil d'administration

■ La présidence du conseil d'administration

■ Autres

■ La direction des ressources humaines

■ Un comité dédié du conseil d'administration

■ Nous n'avons pas de responsable

Pleine lumière sur la planification de la relève de la présidence du conseil d'administration

PLANIFICATION DE LA RELÈVE : PRÉSIDENTENCE DU CA

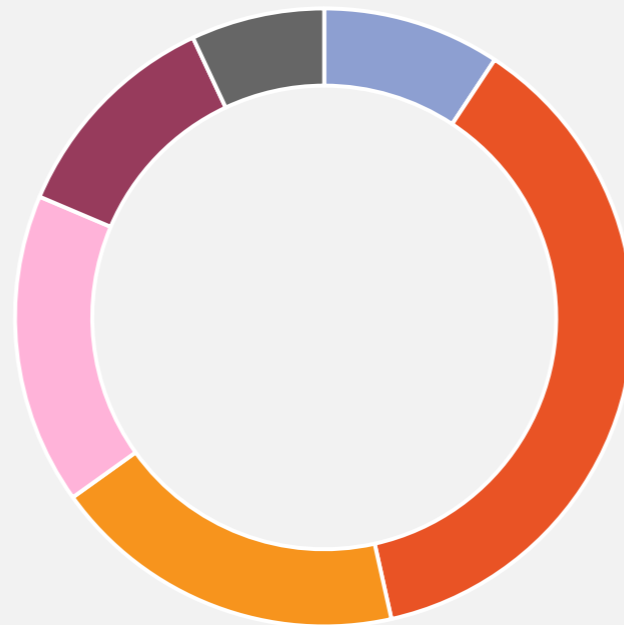
- **74 %** des présidences de CA songent à **quitter leur organisme d'ici 3 ans**. Ce pourcentage grimpe à **95 %** d'ici 5 ans.
- En cas de départ, le conseil d'administration offrirait la fonction intérimaire à une **vice-présidence ou une vice-présidence désignée dans 47 %** des cas et **23 % confirmeraient une vice-présidence dans le rôle**. Il faut cependant noter que **49 % des organismes n'ont aucune procédure en place** pour un départ soudain (ex. maladie ou accident) et ce nombre diminue à **42 % dans le cas d'un départ planifié** (ex. durée maximale).
- **44 %** des conseils d'administration disposent d'un **processus clair de présidence désignée, présidence et présidence sortante**.
- **30 %** des organismes estiment qu'il n'y aurait pas d'impact sur la stabilité de leur organisme lorsque la présidence quittera. Également, **7 %** considèrent que cela **pourrait améliorer leur stabilité**.
- Dans **60 %** des cas, la **réputation de l'organisme** ne serait pas touchée par un départ de présidence. À peine **2 %** des organismes seraient en situation problématique.

PLANIFICATION DE LA RELÈVE : PRÉSIDENTENCE DU CA

- Les **revenus de l'organismes risquent de diminuer** dans 73 % des cas lorsque la présidence quittera.
- La **mobilisation du CA sera impactée** dans 74 % des cas. L'impact sera d'ailleurs élevé et très élevé dans 19 % des situations.
- Le **niveau de confiance actuel du CA à l'égard de sa présidence est excellent ou très bon** dans 88 % des cas. Il risque d'ailleurs de se maintenir ou de s'améliorer dans l'année qui suit.
- 81 % des CA n'ont **pas de procédures qui prévoient de préavis minimal avant le départ planifié d'une présidence de CA.**
- Les **officiers sont nommés par le conseil d'administration** dans 72 % des cas. Les membres pourraient néanmoins **changer les plans du CA lors de l'AGA**, dans 37 % des cas, en n'élisant pas la présidence désignée, par exemple.

PLANIFICATION DE LA RELÈVE : PRÉSIDENTENCE DU CA

D'une organisation à l'autre, la **responsabilité** de la démarche de planification de la relève pour la présidence du CA est **extrêmement variable**.



■ La direction générale

■ Le conseil d'administration

■ Un comité dédié du conseil d'administration

■ La présidence du conseil d'administration

■ Nous n'avons pas de responsable

■ Autres

Pleine lumière sur les étapes clés de la planification de la relève

ÉTAPES CLÉS DE LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

1

Définition des besoins de l'organisme liés à la relève

2

Identification de la relève

3

Évaluation et développement de la relève

4

Suivi et mesure des progrès

1. DÉFINITION DES BESOINS DE L'ORGANISME LIÉS À LA RELÈVE



- Un exercice de planification de la relève ne peut bien démarrer que lorsqu'un mandat clair est nommé par le conseil d'administration, lequel stipule notamment les postes ciblés, les attentes et les ressources déployées.
- Il s'agit de l'étape la plus « difficile » pour plusieurs organisations, car la conversation initiale peut créer de l'inconfort, générer de la méfiance et même créer un bris de confiance. Or, il s'agit d'une démarche extrêmement saine de gestion des risques.

2. IDENTIFICATION DE LA RELÈVE



- Suivant la définition des besoins, il importe d'explorer les bassins internes (tout dépendamment de la taille de l'organisme) et les bassins externes de candidatures.
- Dans 51 % des cas, il n'y a aucune personne d'identifiée à l'interne pour la relève de la DG. Du côté des CA, 83 % indiquent avoir déjà identifié un ou plusieurs successeurs à la présidence.
- Si l'on se tourne vers l'externe pour la DG, il n'y a que 12 % qui nourrissent un certain bassin de candidatures potentielles. Ce pourcentage grimpe à 33 % pour la PCA.
- Un candidat interne, qui est identifié comme relève potentielle, doit en être informé (rétention et implication dans les étapes suivantes). Bien que cela semble aller de soi, seuls 15 % des relèves de DG et 30 % de PCA identifiées le savent.

3. ÉVALUATION ET DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE



- Il n'y a que 11 % de la relève identifiée qui s'estime bien préparée à évoluer vers un poste de direction générale. Du côté de la relève de PCA, le pourcentage grimpe à 23 %.
- Uniquement 13 % des personnes identifiées comme relève potentielle de DG connaissent les attentes à leur égard (33 % pour la relève de la PCA). Et seules 9 % sont régulièrement informées du processus, des changements et mises à jour du plan de relève (23 % pour la relève de la PCA).
- 20 % des organisations ont inclus des plans de développement spécifiques pour la relève potentielle de DG et 12 % pour la relève potentielle de PCA.

4. SUIVI ET MESURE DES PROGRÈS



- Dans 49 %, il n'y a aucun échange sur la planification de la relève de la direction générale avec le conseil d'administration.
- Pour la relève de la présidence, il n'y a également aucun échange dans 37 % des cas.
- Or les besoins peuvent évoluer, les délais peuvent changer et la relève identifiée pourrait notamment se démobiliser et changer d'organisation (taux de roulement important dans les organismes).

Pleine lumière sur les outils à développer

LISTE DE VÉRIFICATION (DIRECTION GÉNÉRALE)

- Majoritairement en place
- Moyennement en place
- Peu ou pas en place

- Descriptif de poste de la direction générale ●
- Descriptif de poste pour la gestion intérimaire (rôles et responsabilités) ●
- Échelle de rémunération pour le poste ●
- Plan de communication interne (gestion de la transition) ●
- Plan de communication externe (gestion de la transition) ●
- Composition, rôle et responsabilités du comité de nomination ●
- Processus de recherche de candidats sur le marché (chasse de talents) ●
- Liste de professionnels en recherche de cadres ●
- Liste de cabinets-conseils en consultation (accompagnement et intérim) ●
- Organigramme à jour incluant les liens de gestion ●
- Descriptifs de poste de chaque employé, incluant les responsabilités principales ●
- Plans de développement des employés identifiés pour la relève ●
- Liste des codes d'accès (ordinateur, base de données, courriel, boîte vocale, médias sociaux, comptes bancaires, système de paie, code d'alarme, code ou clé de coffre-fort, etc.) ●
- Liste des principaux fournisseurs (base de données, soutien informatique, banque, propriétaire, avocat, service de paie, compagnie d'alarme, assureur, etc.) ●
- Modèle de lettre de fin d'emploi et quittance ●

LISTE DE VÉRIFICATION (PRÉSIDENTE DE CA)

- Majoritairement en place
- Moyennement en place
- Peu ou pas en place

- Descriptif de fonction de la présidence du conseil d'administration ●
- Manuel de l'administrateur (règlements généraux, rôles et responsabilités, derniers procès-verbaux, liste des membres du conseil d'administration, lettres patentes, assurances, plan stratégique, etc.) ●
- Plan de communication interne (gestion de la transition) ●
- Plan de communication externe (gestion de la transition) ●
- Composition, rôle et responsabilités du comité de nomination ●
- Processus de recherche de candidats (selon vos règlements généraux) ●
- Liste de ressources en recrutement d'administrateurs ●
- Liste de cabinets-conseils en consultation (accompagnement et intérim) ●

Pleine lumière sur le portrait des personnes participantes

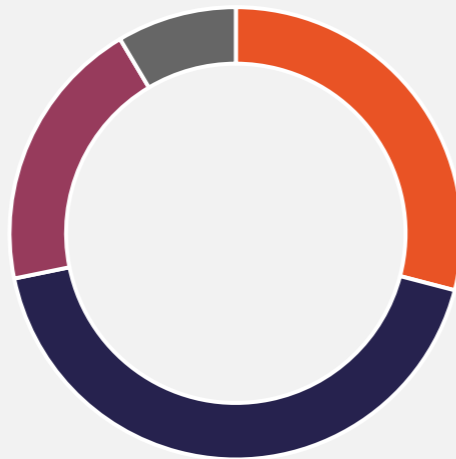
PORTRAIT DES PERSONNES PARTICIPANTES

- Personnes répondantes provenant de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de l'Ontario, du Québec, du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve-et-Labrador.
- Œuvrant en persévérance scolaire, jeunesse et enfance, sécurité alimentaire, besoins de la communauté, arts et culture, santé, avancement et promotion de l'éducation, éducation supérieure, religion et spiritualité, patrimoine et musées, services sociaux, logement et itinérance, développement international, justice et défense des droits, soins palliatifs, protection de l'environnement, aide humanitaire, protection des animaux et recherche scientifique.



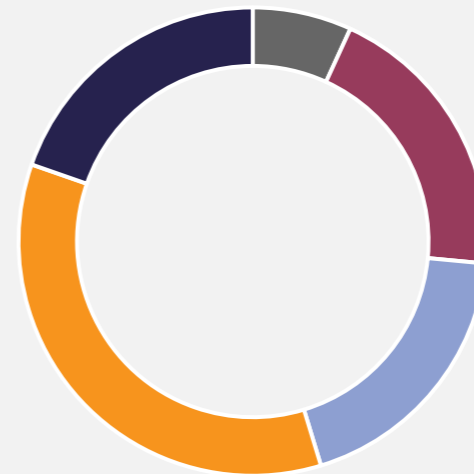
PORTRAIT DES PERSONNES PARTICIPANTES

Portée de l'organisme



■ Locale ■ Régionale ■ Nationale ■ Internationale

Revenus de l'organisme



■ Moins de 100 000 \$
■ Entre 100 000 \$ et 500 000 \$
■ Entre 500 001 \$ et 1 000 000 \$
■ Entre 1 000 001 \$ et 5 000 000 \$
■ Plus de 5 000 000 \$

46,4
talents par
organisation
(moyenne)

10,6
membres sur
le conseil
d'administration
(moyenne)

12%
d'organismes
dirigés par le
fondateur

Pleine lumière sur la suite

LA SUITE

Rapport complet disponible en français et en anglais

- Section dédiée aux mécanismes d'anti-oppression, antiracisme, harcèlement et conduites psychologiques et sexuelles
- Outils et gabarits pour vous aider à amorcer la réflexion et considérer davantage la planification de la relève comme un risque à gérer

Accompagnement personnalisé

- Les constats de cette présentation résonnent dans votre organisation ? Vous vous sentez dépourvu pour y remédier ? Nous pouvons vous accompagner !

EN RÉSUMÉ

- **Alors que les conseils d'administration semblent mieux préparés pour la relève de leur présidence, cette transition démontre moins d'impacts dommageables pour les organisations que la relève de la direction générale. Cependant, dans ce dernier cas, la préparation est significativement moins grande.**

POUR INITIER LA CONVERSATION DG-CA

CADEAU

Si vous vous sentez prêt à aborder le sujet avec votre CA

- Demandez que cet élément soit discuté lors de la prochaine réunion du conseil d'administration (avec la présidence ou le comité des risques/RH). La discussion devra se tenir **avec vous et à huis clos**.
- Ou bien, abordez la situation de manière ouverte et transparente avec votre présidence de CA. Voici une manière simple de l'introduire :

Bonjour [Nom de la présidence de votre CA],

Lors d'une récente conférence de BNP Performance philanthropique, la planification de la relève a été mise en avant comme l'un des risques les plus sous-estimés et mal gérés dans les organisations, avec des conséquences potentiellement considérables si elle n'est pas traitée.

Dans un esprit de gestion proactive et responsable des risques, je crois qu'il serait judicieux que nous abordions ce sujet prochainement. Veuillez trouver en pièce jointe [l'excellente] présentation de la session pour nous aider à amorcer cette réflexion. Soyez assuré qu'il ne s'agit nullement d'une indication de départ imminent de ma part. Il s'agit plutôt de garantir que notre organisation reste stable et préparée à toute éventualité, offrant ainsi une tranquillité d'esprit à toutes les parties impliquées.

Faites-moi savoir quand vous auriez du temps pour en discuter plus en détail.



BNP INSPIRE

**25 ANS A ÉLEVER LA PHILANTHROPIE
AVEC LES ORGANISMES**

Les avantages de collaborer avec nous

Une expertise méthodologique et stratégique



- Une méthodologie rigoureuse et adaptée à chaque projet.
- Des stratégies philanthropiques et organisationnelles éprouvées.
- Une approche personnalisée pour les dons majeurs et importants.
- Un accompagnement visant à développer les compétences et ressources internes en lien avec votre vision stratégique.

Une équipe d'experts à travers le Canada



- Des services entièrement bilingues (français et anglais).
- Une équipe canadienne aux expertises complémentaires.
- Une présence nationale avec des bureaux à Toronto, Montréal, Halifax, Moncton, Québec, Ottawa et Vancouver.

Les avantages de collaborer avec nous

Un guichet unique pour maximiser votre potentiel philanthropique



- Une offre complète de services pour les organisations à but non lucratif de tous secteurs.
- Une base de données d'informations stratégiques sur les donateurs potentiels à travers le Canada.
- Une capacité à mobiliser des dons extérieurs que vous n'auriez pas envisagés autrement.

Un engagement durable



- Un développement à long terme des relations avec nos clients.
- Un suivi post projets reconnus et appréciés.
- Une implication continue pour assurer la réussite durable de vos campagnes.

BNP Inspire est le premier cabinet de conseil en philanthropie au Canada certifié B Corp !

Cette distinction confirme toutes les actions que nous mettons en œuvre depuis plusieurs années :

Entreprise



Certifiée

- Faire plus pour les communautés.
- Prendre soin de notre personnel.
- Limiter et réduire notre empreinte environnementale.
- Prendre des mesures concrètes en faveur de l'inclusion, de la diversité, de l'équité, de l'accessibilité et de la réconciliation.

La certification B Corp un processus important et en continu qui nous pousse à faire toujours mieux !

MERCI

1 888 528-8566 #26

cbolduc@bnpinspire.com