

# Mobiliser des dirigeants retraités bénévoles

Manuel de référence pour les organismes  
sans but lucratif et les organismes  
de bienfaisance

Rédigé pour Volunteer Victoria par :

**Har Singh**

**Dvora Levin**

**John Forde**

---

© Imagine Canada, 2005

Le Centre de développement des connaissances renonce aux droits d'auteurs relatifs à ses documents, au profit de leur utilisation non commerciale par des organismes de bienfaisance et des organismes bénévoles. Nous encourageons tous les organismes de bienfaisance et les organismes bénévoles à reproduire et à distribuer toutes les publications du Centre de développement des connaissances en citant leurs auteurs et Imagine Canada. Prière de vous adresser à Imagine Canada si vous souhaitez insérer un lien à nos publications dans votre site Web.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Centre de développement des connaissances, visitez <[www.kdc-cdc.ca](http://www.kdc-cdc.ca)>.

Centre de développement des connaissances  
Imagine Canada  
425, avenue University, bureau 900  
Toronto (Ontario) M5G 1T6  
Canada  
Tél. : 416 597-2293  
Télééc. : 416 597-2294  
Courriel : [kdc@imaginecanada.ca](mailto:kdc@imaginecanada.ca)

<[www.imaginecanadaca](http://www.imaginecanadaca)> <[www.kdc-cdc.ca](http://www.kdc-cdc.ca)>

ISBN 1-55401-135-3

Le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada est financé dans le cadre du Programme des partenariats communautaires du ministère du Patrimoine canadien, au titre de l'Initiative canadienne sur le bénévolat. Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles du ministère du Patrimoine canadien.

The logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag icon above the final 'a'.

---

# Table des matières

1. Introduction \ 1
2. Brève présentation des conclusions du travail de recherche\ 3
3. Comment recruter et fidéliser des dirigeants retraités \ 6
4. Résumé \ 13
5. Conclusions \ 14
6. Ressources documentaires générales sur le bénévolat et le bénévolat chez les aînés \ 15

---

# Remerciements

De nombreuses personnes ont apporté leur contribution à ce projet de recherche. Les conseils de Val Green, chef de la direction de Volunteer Victoria, du professeur Vic Murray, de l'École d'administration publique de l'Université de Victoria et de Chantal Brodeur, coordonnatrice des relations avec la collectivité, ont été particulièrement précieux. Nous exprimons également notre reconnaissance à WCG International Ltd. pour son assistance en nous présentant un échantillon représentatif des associations d'entreprises.

Nous souhaitons également remercier Rajiv Khaneja et Greg Higginson, de Sparklit Networks Inc., grâce à qui nous avons pu utiliser Survey Logix, un système logiciel d'avant-garde, composé d'un sondage en ligne et d'une base de données, ainsi que Sebastien Lavoie et Kara Flanagan, du Spark Group, qui nous ont assistés avec diligence et bonne humeur dans l'analyse bibliographique et dans la préparation de divers graphiques et ébauches.

Enfin, et c'est le plus important, nous sommes reconnaissants à plus de cinquante entreprises et organismes du secteur public et du secteur sans but lucratif de Victoria et aux 71 dirigeants d'entreprise, du secteur public et du secteur sans but lucratif qui ont participé à ce projet de recherche. La réussite de ce projet de recherche est directement liée à cet important soutien de la collectivité. Nous avons été récompensés par l'intérêt exprimé par de nombreux participants, dirigeants retraités, qui projettent de collaborer pendant leur retraite.

Har Singh

Dvora Levin

John Forde

Spark Group Management Consulting Inc.

---

# Mobiliser des dirigeants retraités bénévoles

## Introduction

---

Ce manuel de référence a été rédigé pour les gestionnaires de ressources bénévoles et les autres personnes qui souhaitent attirer des dirigeants d'entreprise et des dirigeants du secteur public retraités pour qu'ils fassent du bénévolat. Il s'appuie sur les conclusions d'une étude effectuée auprès d'un groupe de dirigeants retraités ou proches de la retraite de Victoria, en Colombie-Britannique. Ce manuel propose aux organismes sans but lucratif des méthodes de recrutement de ces personnes hautement qualifiées et chevronnées pour qu'elles fassent du bénévolat.

## Les difficultés

Le secteur sans but lucratif fait face à l'heure actuelle à plusieurs difficultés importantes :

- c'est une période de moindres recettes et de plus grande concurrence pour se répartir les ressources disponibles;
- la gestion des programmes et des services exige une innovation et une ingéniosité de plus en plus grandes;
- le nombre de bénévoles qualifiés et motivés, surtout ceux qui s'intéressent à la gestion et à l'administration, est en diminution<sup>1</sup> ;

- le bénévolat est en perte de vitesse dans l'ensemble du pays : le pourcentage de personnes participant à des actions bénévoles a chuté de 31 % en 1997 à 27 % en 2000.<sup>2</sup>

Ces tendances ne semblent pas devoir évoluer dans un proche avenir.

## L'occasion à saisir

Face à ces difficultés importantes, les organismes sans but lucratif doivent trouver par quels moyens attirer de nouveaux groupes de personnes pour qu'ils fassent du bénévolat. Les dirigeants d'entreprise et du secteur public qui seront nombreux à prendre leur retraite dans les cinq prochaines années forment un de ces groupes. Les dirigeants de cette génération de boomers disposent d'un certain nombre d'atouts :<sup>3</sup>

- l'importance de ce groupe de boomers est impressionnante et leur espérance de vie plus longue<sup>4</sup>;
- leur niveau d'études est élevé, ils sont très qualifiés et dynamiques et à l'abri des soucis financiers;
- ce sont des gestionnaires de personnes, de ressources financières et de programmes complexes qui ont fait leurs preuves;

---

<sup>1</sup> Hall, Andrukow, Barr, Brock, de Wit, Embuldeniya, Jolin, Lasby et autres (2003).

<sup>2</sup> Hall, McKeown et Roberts (2001).

<sup>3</sup> Définition de boomer : personne née entre 1945 et 1959, au retour des militaires après la Seconde Guerre mondiale.

<sup>4</sup> Salls (2004).

- ils comprennent les avantages d'un travail approfondi et sont motivés pour apporter leur contribution à la société;
- ils sont ouverts à de nouveaux modes de gestion de leur temps et d'emploi de leurs talents.

Les connaissances, l'expérience et l'enthousiasme de ces dirigeants proches de la retraite (déjà à la retraite ou bientôt retraités) représentent une ressource potentielle de grande importance pour le secteur sans but lucratif. Les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif devront toutefois prendre des mesures adaptées pour pouvoir espérer tirer parti de cette ressource. L'expérience de Volunteer Victoria donne à penser, qu'aux yeux de ces dirigeants, le bénévolat ne constitue pas nécessairement une activité de choix après le départ à la retraite.<sup>5</sup> Le bénévolat est pour certains un travail de soutien, peu stimulant pour l'essentiel. Pour d'autres, les organismes sans but lucratif manquent d'efficacité et le travail pour leur compte peut être décourageant. Notre travail de recherche a visé à analyser ces opinions et à leur donner des suites constructives.<sup>6</sup>

## Relever ce défi

C'est le moment rêvé pour la mobilisation par le secteur de la bienfaisance et sans but lucratif des talents d'une réserve de bénévoles éventuels très qualifiés : les dirigeants d'entreprise et du secteur public à la retraite ou proches de la retraite. Leur recrutement serait avantageux à la fois pour la collectivité et pour les dirigeants à la retraite eux-mêmes, puisque les bénévoles bénéficient

en général d'un état de santé et de mieux-être supérieur à celui de la population générale (Community Council, 1999).<sup>7</sup>

Les organismes sans but lucratif doivent d'abord comprendre les besoins, les motivations, les objectifs poursuivis par les dirigeants d'entreprise et du secteur public à la retraite et adapter leur stratégie de recrutement de bénévoles en conséquence pour réussir à recruter et à mobiliser les membres de ce groupe.

## Objectifs et méthodologie de ce travail de recherche

Au printemps 2004, Volunteer Victoria a entrepris un travail de recherche auprès de dirigeants d'entreprise, du secteur public et de quelques dirigeants du secteur sans but lucratif, soit à la retraite, soit proches de la retraite. Le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada a subventionné notre étude; Spark Group Management Consulting a effectué le travail de recherche.

Les personnes ayant participé à notre étude étaient toutes reconnues pour leur importante contribution au sein de leur organisme et leur sphère d'influence dépassait leur milieu de travail immédiat. Il s'agissait de chefs de la direction, d'éminents universitaires chargés de responsabilités administratives, de dirigeants syndicaux ou de propriétaires de petite entreprise participant à la direction de clubs philanthropiques.

<sup>5</sup> Volunteer Victoria <[www.volunteervictoria.bc.ca/](http://www.volunteervictoria.bc.ca/)> (consulté la dernière fois le 27 juin 2005).

<sup>6</sup> Voir *Dirigeants bénévoles : que les dirigeants d'entreprise et du secteur public proches de la retraite ont-ils à offrir?* Imagine Canada, 2005.

<sup>7</sup> Pour obtenir un exemplaire de ce document, adressez-vous au Council par courrier électronique à partir de son site Web <[www.communitycouncil.ca/resources.php](http://www.communitycouncil.ca/resources.php)> (consulté la dernière fois le 24 juin 2005).

---

L'objectif de cette étude consistait à créer le profil des dirigeants d'entreprise et du secteur public, de façon à mieux évaluer cette réserve de bénévoles. Nous avons cherché à comprendre les besoins de ce groupe et à cerner tous les obstacles connus qui empêchent ses membres de faire du bénévolat. Ces informations permettront aux organismes de bienfaisance et aux organismes sans but lucratif d'élaborer des stratégies de promotion du bénévolat et de recrutement de bénévoles adaptées à ce groupe.

Nous avons effectué les actions suivantes dans le cadre de ce travail de recherche :

- analyse bibliographique;
- sélection d'un échantillon représentatif de 71 dirigeants d'entreprise et du secteur public de Victoria, soit à la retraite, soit proches de la retraite;
- groupes de discussion suivis par des discussions en petits groupes et des entrevues individuelles<sup>8</sup>;
- élaboration d'un questionnaire d'enquête en 24 points, à partir de l'analyse bibliographique et de l'apport des participants aux premiers groupes de discussion;
- analyse des données;
- rédaction d'un rapport de recherche et de ce manuel.

---

<sup>8</sup> Tous les participants ont complété le sondage et plus de la moitié d'entre eux ont participé aux premiers groupes de discussion et aux discussions en petits groupes qui les ont suivis pour approfondir leur apport personnel à ce thème.

## Brève présentation des conclusions du travail de recherche

---

Les principales conclusions de notre étude sont résumées dans cette section.

### Profil des dirigeants d'entreprise, du secteur public et du secteur sans but lucratif ayant participé à notre étude

#### Caractéristiques personnelles et économiques

- Quatre-vingt-deux (82 %) pour cent des dirigeants de cette étude étaient des hommes, dont 67 % étaient âgés de 55 ans et plus.
- Leur niveau d'études était postsecondaire dans quasiment tous les cas (97 %); 85 % d'entre eux étaient titulaires d'au moins un diplôme universitaire.
- Le revenu de la majorité d'entre eux (74 %) était égal ou supérieur à 76 000 dollars. Selon la majorité d'entre eux (75 %), leur niveau de revenu était suffisant pour subvenir à leurs besoins.
- Quatre de ces personnes sur cinq ont déclaré être en très bonne santé.

#### Expérience professionnelle

- Les employeurs des participants reflétaient la composition du marché du travail de la région de Victoria : gouvernements (42 %), entreprises (39 %), universités et collèges (11 %), organismes sans but lucratif (4 %) et autres (4 %).
- Les participants à la retraite ou proches de la retraite exerçaient ou avaient exercé des fonctions de cadre supérieur au sein de leur organisme, telles que directeur général, directeur et directeur-

---

adjoint (24 %); président-directeur général et chef de la direction (16 %); gestionnaire (16 %); sous-ministre ou sous-ministre adjoint (9 %); doyen et recteur (8%); consultant (5 %) et propriétaire d'entreprise (22 %).

- Les participants étaient très qualifiés. La majorité d'entre eux avaient l'expérience de la planification stratégique (90 %); de la définition de missions, visions et valeurs (83 %); de l'élaboration de politiques (82 %); de la conception et de la gestion de projet (79 %); de la gestion de programme (77 %); du contrôle et de l'évaluation (73 %) et du mentorat et de l'accompagnement (70 %).<sup>9</sup>

## Expérience du bénévolat

- La majorité des participants ont déclaré faire du bénévolat au moment de l'étude (86 %) ou en avoir fait dans le passé (90 %).
- Ils ont fait du bénévolat pour les types d'organismes suivants : organismes du secteur des services sociaux (55 %), des arts et de la culture (49 %), de la politique (44 %) et des sports (43 %).
- Aucune relation n'a été constatée entre l'existence d'un programme de bénévolat appuyé par l'employeur et le nombre d'actions bénévoles actuelles des participants.
- Selon les dirigeants retraités qui avaient l'expérience du bénévolat, la satisfaction d'aider autrui était leur principale motivation.

## Projets de retraite

- La majorité des participants à cette étude (61 %) devaient prendre leur retraite dans cinq ans.
- Dix-huit pour cent (18 %) des participants seulement projetaient de s'arrêter de travailler après leur départ en retraite. Les autres participants projetaient de travailler moins d'heures (32 %), de travailler à leur compte (25 %), de changer de type de travail (24 %), de ne jamais arrêter de travailler (14 %) ou de conserver leurs fonctions actuelles (10 %).
- Les objectifs poursuivis par les participants pendant leur retraite seraient les suivants : voyages (76 %), loisirs (65 %), activités à la maison ou en famille (41 %) et études (27 %). Le bénévolat est un objectif qui a été cité par 18 % des participants seulement, en réponse à une question sur leurs principaux objectifs pendant la retraite.

## Futur bénévolat

- Quand nous avons demandé aux participants si le bénévolat était une activité qui les intéresserait pendant leur retraite, ils ont répondu par l'affirmative à 86 %. Ces divergences entre les réponses à la question sur les objectifs qu'ils poursuivraient à la retraite et celle sur les activités qui présenteraient un intérêt pour eux à l'avenir traduisent une certaine ambivalence dans la priorité accordée au bénévolat par rapport à d'autres centres d'intérêt et activités.
- Plus d'un tiers des participants (39 %) préféreraient trouver de nouvelles responsabilités bénévoles que de conserver leurs responsabilités actuelles.

---

<sup>9</sup> Prière de noter que, comme les participants ont souvent fait état de plusieurs compétences, la somme des pourcentages ne correspond pas à 100 %.



- Trente-neuf pour cent d'entre eux ont signalé projeter d'exercer de nouvelles responsabilités bénévoles, tout en conservant leurs responsabilités actuelles.
- Vingt-trois pour cent (23 %) d'entre eux ont signalé préférer se contenter de poursuivre leurs activités actuelles.
- Bien que 33 % des participants seulement aient déclaré connaître moyennement le secteur de la bienfaisance et sans but lucratif, deux tiers d'entre eux (66 %) ont déclaré que plus d'informations sur les services et les actions bénévoles les sensibiliseraient et les motiveraient davantage pour faire du bénévolat.
- Les participants ont signalé que le bénévolat pourrait répondre à un certain nombre de besoins et de centres d'intérêt après leur départ à la retraite, dont l'acquisition de connaissances (73 %), l'aide d'autrui (65 %), la création de nouvelles relations (63 %), la participation à une œuvre utile (62 %) et l'enseignement et le mentorat (51 %).
- Les participants ont cité les types d'organismes suivants pour lesquels ils aimeraient faire du bénévolat à l'avenir : organismes du secteur de l'éducation et de la formation (56 %), organismes du secteur des services sociaux (45 %), organismes des arts et de la culture (42 %), clubs philanthropiques (34 %), organismes de protection de l'environnement (34 %), organismes du secteur sportif (31 %), organismes du secteur de la santé (28 %) et organisations politiques (27 %).

## Obstacles au futur bénévolat

- Selon environ la moitié des participants (51 %), le manque de disponibilité est le plus grand obstacle qui les empêchera de faire du bénévolat.

- D'autres participants ont cité les obstacles suivants : manque de travail important ou stimulant (38 %), contraintes liées au bénévolat et restreignant la liberté de voyager (38 %), manque d'informations sur le bénévolat (23 %) et manque de clarté dans le rôle des bénévoles (15 %).

## Implications des conclusions de ce travail de recherche

Un groupe de dirigeants d'entreprise et du secteur public très qualifiés passe de la vie active à la retraite à une époque où les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif ont besoin de bénévoles qualifiés et chevronnés. De plus, la tendance à la retraite anticipée abaisse probablement l'âge de ces retraités, sans doute plus dynamiques que ceux du passé. Le fait que plus de 80 % des participants aient déclaré projeter de continuer à travailler, au moins dans une certaine mesure, après la retraite, sans y être contraints économiquement, donne à penser que ces personnes sont à la recherche d'une stimulation et d'une activité, dépourvues du stress inhérent au poste de cadre supérieur ou de dirigeant qu'elles occupent actuellement.

Bien que la majorité des participants soient professionnellement des spécialistes de la planification, peu d'entre eux avaient totalement planifié leur retraite. Toutefois, aux yeux de la majorité d'entre eux, le bénévolat était susceptible de constituer une composante fondamentale de la nouvelle vie plus harmonieuse qui suivrait leur départ à la retraite. À vrai dire, 86 % d'entre eux ont manifesté de l'intérêt pour faire du bénévolat. Ce dernier doit faire l'objet d'une promotion bien pensée, pour que cet intérêt soit mis à profit et ces personnes attirées et mobilisées.

---

## Comment recruter et fidéliser des dirigeants retraités

---

Grâce à une meilleure compréhension des besoins et des opinions des dirigeants à la retraite ou proches de la retraite, les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif pourront mieux comprendre comment mobiliser ces personnes pour qu'elles fassent du bénévolat. En nous appuyant sur les conclusions de notre enquête, nous conseillons aux organismes de cibler une démarche de recrutement des dirigeants retraités, pour réussir à les recruter et les fidéliser. Nous proposons dans cette partie de notre manuel cinq étapes que peuvent suivre les organismes pour mobiliser des dirigeants retraités. Ces étapes ont été conçues à partir d'une synthèse des conclusions de notre travail de recherche et de fréquentes recommandations des manuels de recrutement et de gestion des bénévoles.

### Étape 1 : sensibiliser au bénévolat avant la retraite

La majorité des dirigeants d'entreprise et du secteur public projetaient de conserver une forme d'activité salariée après avoir pris leur retraite dans le poste qu'ils occupaient. À leurs yeux, la retraite était cependant une période de transition vers une vie plus équilibrée. Le bénévolat peut éventuellement contribuer à cet équilibre.



Par exemple, Paul Battershill, chef de police, a exprimé l'opinion suivante :

*« J'aimerais consacrer un tiers de mon temps aux voyages/à la détente, un tiers de mon temps au travail rémunéré sous contrat et un tiers de mon temps au travail bénévole sous contrat, quand je serai à la retraite. »*

Il faut quand même comprendre que les projets de retraite de nombreuses personnes, y compris des dirigeants qui font toujours partie de la population active, sont souvent flous et incomplets. Bien que ces personnes puissent se déclarer résolues à ce que le bénévolat soit un élément fondamental de leur nouvelle vie, nous nous sommes rendus compte, grâce à ce travail de recherche, que cette détermination régresse souvent face à des centres d'intérêt contradictoires. Les organismes sans but lucratif et les organismes de bienfaisance doivent assurer une promotion dynamique du bénévolat auprès des dirigeants d'entreprise et du secteur public pour empêcher cet intérêt de faiblir.

---

Selon les participants à notre étude, il est souhaitable que les organismes sans but lucratif adoptent des méthodes de recrutement dynamiques, adaptées aux dirigeants d'entreprise et d'institution publique. (La méthode de recrutement des participants à cette étude – repérer et faire parvenir une invitation personnelle aux dirigeants à la retraite ou proches de la retraite – s'est avérée particulièrement efficace.) Les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif pourraient envisager d'entrer directement en relation avec ces personnes quelques années avant leur départ à la retraite, pour promouvoir l'intégration du bénévolat à leurs projets de retraite harmonieuse ou même les impliquer activement dans leurs actions bénévoles avant leur départ à la retraite. Si ces personnes sont incitées à participer à des actions bénévoles avant de partir à la retraite, elles poursuivront sans doute cette activité une fois à la retraite.

## Entrer en relation et promouvoir le bénévolat

Notre travail de recherche donne à penser que la promotion du bénévolat auprès des dirigeants d'entreprise et d'organisme public exige une démarche dynamique et ciblée. Voici quelques conseils à appliquer dans les actions de promotion du bénévolat :

1. recensez les organismes des secteurs privé et public et demandez-leur l'autorisation de présenter les avantages du bénévolat et son importance pour la collectivité à l'occasion de séminaires sur la retraite au sein des entreprises et des divers ordres de gouvernement;
2. adressez-vous directement aux dirigeants d'entreprise et du secteur public pour leur expliquer l'œuvre de votre organisme sans but lucratif. Permettez aux dirigeants de s'informer facilement sur les avantages du bénévolat en les invitant à dîner ou à un souper léger en fin d'après-midi pour écouter votre message;
3. recherchez des espaces publicitaires gratuits auprès de votre quotidien local, en plus de vos relations et interventions personnelles. La section sur les emplois est une source d'information très consultée par les dirigeants en phase de transition. Les annonces sur les postes bénévoles pourraient comporter des renseignements sur les compétences nécessaires, les échéances et leurs avantages.
4. les participants à notre étude ont signalé qu'ils seraient disposés à faire du bénévolat pour une cause qui leur importe et pour laquelle ils auraient l'impression de pouvoir être utiles. Ne manquez surtout pas d'expliquer clairement dans votre message de recrutement l'atout que les compétences des dirigeants retraités représenteraient pour votre cause.
5. permettez aux bénévoles éventuels de rencontrer des personnes qui jouent un rôle important au sein de votre organisme pour qu'ils puissent bien comprendre son fonctionnement;
6. essayez de mettre sur pied de nouveaux réseaux d'information et de renforcer les anciens réseaux pour augmenter le nombre de personnes avec lesquelles entrer éventuellement en relation au sujet du bénévolat;
7. rappelez-vous que ces dirigeants veulent être informés. Remettez-leur une trousse complète contenant votre rapport annuel, votre énoncé de mission, vos objectifs, vos programmes, etc.
8. prenez conscience du fait que votre organisme devra consacrer davantage de temps et de travail pour atteindre ces dirigeants, accaparés par la

conciliation de centres d'intérêt contradictoires, à la fois professionnels et personnels. Il est peu probable qu'ils prennent l'initiative d'entrer en relation avec des organismes bénévoles;

9. veillez à ce que des réunions de suivi renforcent l'intérêt de ces personnes pour le bénévolat.



Comme l'un des participants à notre étude, Brooke Tomlin, l'a fait remarquer :

*« Les organismes bénévoles devraient envisager d'informer davantage. S'ils nous sollicitent, nous répondrons par l'affirmative. »*

## Étape 2 : recruter les dirigeants

Il importe de s'efforcer de mobiliser, au profit du bénévolat, les dirigeants d'entreprise et du secteur public à la retraite ou proches de la retraite ciblés par la démarche de promotion. Voici quelques moyens à employer pour attirer et recruter ces personnes :

1. demandez-leur personnellement d'envisager de se joindre à votre organisme en qualité de bénévole.

On n'insistera jamais trop sur la valeur d'une invitation personnelle. C'est particulièrement vrai pour les dirigeants à la retraite;

2. associez leurs pairs à ce recrutement. Selon les dirigeants qui ont participé à notre étude, ils seraient plus susceptibles de répondre favorablement à une demande de bénévolat, si leur aide était sollicitée par des pairs, déjà bénévoles;
3. définissez clairement l'engagement en temps requis par vos actions bénévoles. Les dirigeants à la retraite seront ensuite en mesure de juger de leur compatibilité avec leur emploi du temps;
4. définissez clairement l'éventail de compétences, de connaissances et d'expériences dont vous avez besoin dans vos divers programmes de bénévolat;
5. permettez à ces dirigeants de prendre amplement connaissance des modalités de bénévolat offertes par votre organisme;
6. incitez les dirigeants retraités qui font du bénévolat pour votre organisme à faire part de leur expérience aux dirigeants d'autres secteurs susceptibles d'être recrutés.

## Étape 3 : définir des postes bénévoles adaptés

Notre étude a révélé que la connaissance du bénévolat et l'intérêt qu'il suscite chez les dirigeants sont très variables. Il est par conséquent indispensable que, pour attirer des dirigeants à la retraite ou proches de la retraite, vous les informiez, mais aussi que vous prévoyiez des fonctions bénévoles qui vont les attirer.

Voici quelques conseils pour guider votre réflexion sur les fonctions bénévoles à concevoir pour les

---

dirigeants d'entreprise et du secteur public à la retraite ou proches de la retraite :

1. veillez à ce que les personnes que vous souhaitez recruter connaissent toute la gamme des fonctions bénévoles que vous pouvez proposer;
2. décrivez les actions bénévoles avec sincérité. Les participants à notre étude ont exprimé leur inquiétude à l'idée de répondre à une description de poste alléchante, pour se rendre compte ensuite que le travail réel est beaucoup moins stimulant que dans l'annonce;
3. veillez à ce que les objectifs et les produits livrables des postes bénévoles soient clairement définis. Selon les participants à notre étude, ce sont les actions bénévoles pour lesquelles les descriptions de poste sont claires, les compétences nécessaires, les attentes et les échéances clairement définies qui les attirent;
4. proposez des postes bénévoles à court terme. Les participants à notre étude ont beaucoup insisté sur ce point. Les dirigeants à la retraite en proie à des centres d'intérêt contradictoires et à un manque de disponibilité donneront vraisemblablement une suite favorable à des actions bénévoles à court terme et aux résultats concrets;
5. veillez à ce que les actions bénévoles soient suffisamment innovantes et complexes pour répondre au désir des membres d'effectuer un travail stimulant et important (p. ex., élaborer un plan de commercialisation, participer à un programme de mentorat, élaborer le contenu d'un nouveau programme d'études ou effectuer un travail de recherche sur un groupe de clients);
6. associez les bénévoles à la sélection et à la conception de leur activité bénévole pour qu'elle réponde aux besoins de votre organisme, mais aussi à ceux des bénévoles.



Un autre des participants à notre étude, Brian Pollick, chef d'entreprise, a fait remarquer que :

*« Je ne veux pas refaire ce que je fais au travail, je ne veux pas diriger l'organisme bénévole, mais je voudrais bien servir de mentor, de formateur qui apprend à d'autres personnes à devenir des dirigeants efficaces. »*

7. dissipez les inquiétudes de ces personnes qui redoutent d'être soumises à des pressions pour accepter d'écrasantes responsabilités de dirigeant. De nombreux participants à notre étude ont signalé, d'entrée de jeu, souhaiter un changement de rythme à leur départ à la retraite et ne pas vouloir exercer de responsabilités de dirigeant bénévole;
8. parlez franchement avec ces bénévoles éventuels des obstacles perçus ou réels qui les empêchent de faire du bénévolat. De petits groupes se prêtent mieux à ces discussions, puisque les personnes qui y participent peuvent y échanger leurs points de vue et leur expérience. Ces discussions vous

permettraient de cerner les caractéristiques des actions bénévoles susceptibles d'attirer ces dirigeants;

- prenez vos dispositions pour que ces nouveaux bénévoles éventuels puissent travailler avec leurs pairs. Leur activité bénévole les satisfera davantage, puisque de nombreux dirigeants de notre étude ont fait remarquer qu'ils souhaitaient former de nouvelles relations en faisant du bénévolat.



Paul Arsenault, lieutenant au ministère de la Défense nationale, a fait la remarque suivante :

*« Je ne recherche pas un emploi non rémunéré. Je ne voudrais pas faire tourner la boutique, mais j'envisagerais de participer à un groupe de travail, axé sur un projet. »*

## Étape 4 : orientation et soutien

Après avoir réussi à recruter des dirigeants à la retraite pour qu'ils fassent du bénévolat au service de votre organisme, vous devrez prendre des mesures afin de les aider à réussir dans leurs nouvelles responsabilités.

- Adaptez votre première réunion d'orientation à leurs besoins en informations. Tous les dirigeants retraités n'ont pas d'expérience du bénévolat. Ne partez pas du principe qu'ils en savent plus ou moins que ce qu'ils savent vraiment. Une présentation générale du secteur de la bienfaisance et sans but lucratif pourra être utile à certains, en plus de renseignements sur votre organisme et sur ses programmes particuliers.
- Formez les dirigeants à la retraite qui acceptent des postes bénévoles exigeant l'acquisition de nouvelles compétences ou l'exécution de tâches qu'ils ne connaissent pas. Les participants à notre étude ont exprimé des appréhensions devant les attentes des organismes; la nécessité d'une formation adaptée a été soulignée au cours de notre étude. N'oubliez pas que les dirigeants à la retraite ont mobilisé pendant toute leur vie professionnelle des compétences de haut niveau. Ils pourront se décourager s'ils ne reçoivent pas la formation nécessaire pour réussir dans leurs nouvelles fonctions de bénévoles.
- Soutenez-les en permanence. De nombreux participants à notre étude ont insisté sur l'indispensable soutien sur le tas. Bien que tous les bénévoles souhaitent disposer des outils nécessaires à leur réussite, cette inquiétude exprimée par les dirigeants à la retraite peut traduire leurs doutes à l'entrée dans un nouveau domaine, sans leur habituel niveau d'expertise et d'autorité.

4. N'oubliez pas que ce groupe passe de la situation de dirigeant à celle d'apprenant. Il faudra peut-être du temps aux dirigeants à la retraite pour se sentir à l'aise.
5. Demandez aux pairs de jouer un rôle de formateur. Les participants à notre étude ont exprimé le désir que ce soit des pairs bénévoles qui assurent leur soutien et leur formation. Faire travailler des dirigeants retraités de longue date avec des dirigeants retraités de fraîche date aidera les nouveaux bénévoles à s'adapter et permettra de construire un réseau solide, que votre organisme pourra utiliser ensuite pour recruter.
6. Soyez souple dans vos attentes en matière d'engagement en temps et d'horaires de travail. Les participants à notre étude ont signalé s'attendre à avoir plus de temps à consacrer à un large éventail d'activités après leur départ à la retraite (p. ex., voyages, famille, formation continue). Plus des trois quarts d'entre eux ont cité les voyages parmi leurs objectifs de retraite. Moins d'un cinquième d'entre eux ont déclaré projeter de s'arrêter totalement de travailler après leur retraite. N'attendez pas, ni n'exigez pas de ces bénévoles qu'ils soient disponibles toute l'année. Préparez-vous à parler avec eux de la meilleure façon d'intégrer leurs responsabilités de bénévole à leur nouvelle vie.

## Étape 5 : fidélisation

Après avoir recruté vos dirigeants retraités et leur avoir attribué des postes bénévoles, vous devrez prendre des mesures pour les retenir. Ils reviendront travailler si le soutien et les témoignages de reconnaissance qu'ils reçoivent sont bien pensés.

## Fixer des limites aux actions bénévoles

Pendant notre étude, les dirigeants ont redouté que les limites des actions bénévoles ne soient pas clairement définies et qu'ils soient impliqués dans la résolution de problèmes d'organisation. Cette réaction traduit leur désir de ne pas exercer les mêmes responsabilités ni de ne pas subir le même stress que ceux des fonctions de dirigeant qu'ils exerçaient avant de prendre leur retraite.



Michelle Gagnier, éducatrice dans une école privée, a fait la remarque suivante :

*« Un service qui ferait correspondre mes besoins, mes passions, mes centres d'intérêt et mes passe-temps aux besoins d'un organisme bénévole : voilà ce qui m'aiderait à décider sous quelles conditions je ferais éventuellement du bénévolat. Je ne voudrais pas travailler au sein d'un organisme à réorganiser de fond en comble, parce que ce serait refaire le type de travail que j'ai quitté en partant à la retraite. »*

---

## **Témoignez votre reconnaissance aux bénévoles pour leur contribution**

Selon les participants, les témoignages de reconnaissance – un volet vital dans tout programme bénévole – sont très importants, parce que ces dirigeants ont probablement reçu de nombreux hommages au cours de leur carrière. Ces témoignages de reconnaissance pourraient se manifester sous la forme d'un petit mot du président du conseil d'administration leur exprimant sa gratitude, d'un reportage dans une des publications de l'organisme (p. ex., un bulletin d'information ou un rapport annuel) ou de remerciements publics à votre assemblée générale annuelle.

## **Prévoyez leur formation et leur perfectionnement**

Le développement professionnel et personnel fait partie intégrante de la carrière des dirigeants d'entreprise et du secteur public. Un grand nombre d'entre eux sont des professionnels accomplis et souhaitent pouvoir encore acquérir de l'expérience et des connaissances après leur départ à la retraite. Selon les participants à notre étude, des possibilités de formation continue devraient être prévues dans le cadre de ces postes bénévoles pour les attirer et les retenir.

## **Permettez-leur de réseauter**

Les participants à notre étude ont manifesté de l'intérêt pour la création de nouvelles relations grâce au bénévolat. Cette étude a révélé un besoin de camaraderie chez ceux qui ont été isolés dans l'exercice de leurs fonctions de dirigeant pendant de nombreuses années. Leur expérience du bénévolat serait plus satisfaisante si ces bénévoles pouvaient réseauter avec leurs pairs. Des affectations communes avec leurs pairs ou des réunions où les dirigeants retraités pourraient évoquer leurs expériences et échanger des informations permettraient d'y parvenir.

## **Mettez sur pied des équipes spéciales**

Les participants à notre étude ont apprécié l'idée de travailler en petites équipes de pairs, dans des domaines où l'association de leurs compétences et de leur expertise dans toute leur diversité serait particulièrement avantageuse. Notre groupe de discussion a mis au point le concept d'unité ECMA (équipe compétente et motivée pour agir), qui pourrait intervenir auprès des organismes sans but lucratif dans le cadre d'activités particulières. Même les participants qui, au départ, ont manifesté peu d'intérêt pour le bénévolat ont réservé un accueil favorable à cette idée.





Thelma Midori, éducatrice de collège, a fait la remarque suivante :

*« Mettez à l'étude une méthode ECMA qui s'applique à une démarche de projet, concentrée sur les phases de démarrage et de remise en état; la gestion revenant ensuite à l'organisme bénévole. »*

### **Une action spécifique et coordonnée par les pairs**

Les participants ont conseillé la création d'une unité de promotion et d'information, gérée par leurs pairs, à l'intention des dirigeants retraités. Une telle initiative pourrait s'appuyer sur un centre de bénévoles existant. Les bénévoles retraités rempliraient la fonction de coordonnateur des bénévoles et seraient chargés de repérer, recruter, affecter et soutenir leurs pairs. Comme ces coordonnateurs seraient issus du même milieu professionnel que les bénévoles qu'ils recruteraient, la communication avec d'autres dirigeants à la retraite serait plus facile, ainsi que la meilleure utilisation possible des compétences de ces

derniers et la mise en place du soutien dont ils auraient besoin.

Voici comment un centre de bénévoles ou un regroupement d'organismes sans but lucratif pourraient concrétiser cette idée.

1. Mettre sur pied un projet pilote d'unité spéciale de dirigeants retraités.
2. Fournir des services de soutien minimes (p. ex., local et matériel) à l'unité.
3. Recruter des dirigeants d'entreprise, du secteur public et du secteur sans but lucratif à la retraite pour élaborer et mettre en place un programme de bénévolat qui repérerait, recruterait, affecterait et fidéliserait leurs pairs.
4. Désigner un gestionnaire de bénévoles chevronné pour former et consulter ces nouveaux coordinateurs.
5. Fixer des buts et des objectifs pour cette unité de dirigeants à la retraite, en collaboration avec ses coordinateurs.

---

## Résumé

---

Bien que les dirigeants à la retraite aient beaucoup à offrir aux organismes sans but lucratif et aux organismes de bienfaisance, ils peuvent également se permettre de sélectionner où et selon quelles modalités faire du bénévolat. Les organismes doivent fournir un cadre réceptif et leur offrir des actions suffisamment enrichissantes et stimulantes pour attirer et retenir ces bénévoles. Voici le résumé des principaux points à ne pas perdre de vue par les gestionnaires de bénévoles.

1. La retraite est une période de transition pendant laquelle les dirigeants peuvent éprouver un sentiment de perte et de désarroi. Leurs besoins et leurs centres d'intérêt peuvent changer pendant leur adaptation à cette nouvelle vie. Une grande réceptivité est indispensable pour aider ces dirigeants à résoudre ces problèmes.
2. Tous les dirigeants ne souhaitent pas exercer de responsabilités de dirigeant après leur départ à la retraite. Il est souhaitable de leur permettre d'assurer directement un service à l'organisme, au lieu de leur confier « la boutique à faire tourner ».
3. Les dirigeants veulent travailler bénévolement pour un organisme bien organisé, à la gestion administrative efficace et à la gouvernance saine. Ils ne veulent pas que le rôle du réparateur leur soit imposé.
4. Les organismes qui gèrent bien le changement attirent les dirigeants. Ils ont réglé des problèmes et des difficultés d'organisation importants au cours de leur carrière et veulent éviter les situations très stressantes à la retraite.
5. L'excès de responsabilités inquiète les dirigeants. Ils ont besoin de pouvoir examiner un large éventail d'options à leur propre rythme.
6. Les projets bénévoles à court terme, où ils peuvent travailler avec un groupe de leurs pairs et forger de nouvelles relations attirent les dirigeants retraités. Les fonctions bénévoles qui leur posent un nouveau défi à relever, en dehors de leur ensemble de compétences les attirent également.

---

## Conclusions

---

Ce manuel est publié en temps opportun, puisque de nombreux dirigeants à la retraite ou proches de l'être, de nombreux organismes sans but lucratif et de nombreuses collectivités sont à la recherche de nouvelles solutions pour réaliser pleinement leur potentiel. Confronté à des exigences en hausse et des ressources en baisse, le secteur sans but lucratif doit impérativement sortir du cadre de ses méthodes traditionnelles de gestion des bénévoles pour réussir à recruter et à retenir de nouveaux groupes de bénévoles.

Au cours des prochaines années, un nombre de plus en plus important de boomers dirigeants négocieront la transition entre des carrières extrêmement exigeantes et la retraite. Ces personnes ont un niveau d'études supérieur, une meilleure santé, un plus grand dynamisme et une espérance de vie plus longue que les retraités d'autrefois. Ils peuvent faire bénéficier les organismes sans but lucratif de compétences et d'expertises précieuses. Or, un large choix d'activités s'offre à eux pour leurs projets de retraite à côté du bénévolat. Après leur départ à la retraite, ils adopteront un nouveau mode de vie dans cette nouvelle phase de leur existence. La majorité d'entre eux souhaitent redonner à la collectivité, rencontrer de nouvelles personnes et continuer à s'instruire, ainsi que s'efforcer de trouver un équilibre et de donner un sens à leur vie. Il appartiendra au secteur sans but lucratif de convaincre les dirigeants à la retraite que le bénévolat leur permettra de satisfaire un grand nombre de leurs aspirations d'aînés.

La société dans son ensemble commence parallèlement à contester les idées préconçues et traditionnelles sur la retraite et à étudier les caractéristiques d'un vieillissement réussi. La collectivité tout entière bénéficiera d'initiatives grâce auxquelles des dirigeants de haut niveau, chevronnés et respectés resteront des membres productifs de la société.

Un participant à notre groupe de travail a fait la remarque suivante :

*« Le potentiel dans cette salle [occupée par les dirigeants retraités de notre étude] est phénoménal. Cela me conforte dans mon engagement au profit d'actions bénévoles. J'espère que le secteur bénévole est à notre écoute et prendra ces propositions à cœur. »*

---

## Ressources documentaires générales sur le bénévolat et le bénévolat chez les aînés

---

Bradner, J.H. *Leading volunteers for results*,  
Winnetka, Illinois, Conversation Press, 1999.

Chambre, S.M. *Good deeds in old age: Volunteering  
by the new leisure class*, Lexington, Massachussetts,  
Lexington Books, 1987.

Chappell, N.I. et Prince, M.J. « Reasons why  
Canadian seniors volunteer », *Canadian Journal on  
Aging*, vol. 16, n° 2, p. 336-353, 1997.

CHAPPELL, N.L. *Bénévolat et santé des aînés : état  
de la question*, Ottawa, Bénévoles Canada, 1999.

Forster, J. *Potential of a lifetime*, Carnegie Third Age  
Volunteering Report, Dunfermline, R.-U., Carnegie  
United Kingdom Trust, 1997. Résumé également  
consultable auprès de l'Institute of Volunteering  
Research (IVR). Téléchargé la dernière fois le 24 juin  
2005, à partir du site Web de l'IVR <[www.ivr.org.uk/  
potential.htm](http://www.ivr.org.uk/potential.htm)>.

Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, C., De Wit, M.,  
Embuldeniya, D., Jolin, L., Lasby, D., Lévesque, B.,  
Malinsky, E., Stowe, S. et Vaillancourt, Y. *La capacité  
de servir : étude qualitative sur les problèmes  
auxquels sont confrontés les organismes bénévoles  
et sans but lucratif au Canada*, Toronto, Ontario,  
Centre canadien de philanthropie, 2003. Téléchargé  
la dernière fois le 25 juin 2005, à partir du site Web de  
la bibliothèque d'Imagine Canada <[http://www.  
nonprofitscan.ca/fr/ccp\\_library.asp](http://www.nonprofitscan.ca/fr/ccp_library.asp)>.

Hall, M., Mckeown, L., et Roberts, K. *Canadiens  
dévoués, Canadiens engagés : points saillants de  
l'Enquête nationale de 1997 sur le don, le bénévolat  
et la participation Caring*, Ottawa, Statistique Canada,  
2001. Téléchargé la dernière fois à partir du site Web  
de Statistique Canada le 20 juin 2005 :  
<[www.statcan.ca/english/freepub/71-542-XIE/71-542-  
XIE00001.pdf](http://www.statcan.ca/english/freepub/71-542-XIE/71-542-XIE00001.pdf)>.

*Le bénévolat chez les adultes plus âgés : une  
tendance à la hausse*, Ottawa, Bénévoles Canada,  
2000. Téléchargé la dernière fois le 20 juin 2005, à  
partir du site Web de Bénévoles Canada <[http://www.  
volunteer.ca/volunteer/francais/pdf/booming\\_trend.  
pdf](http://www.volunteer.ca/volunteer/francais/pdf/booming_trend.pdf)>.

*Older people and volunteering*. Rapport de recherche  
pour le forum du premier ministre sur le vieillissement  
de 2001, Pymont, Nouvelle-Galles du Sud, Australie,  
Heartbeat Trends, 2001. Téléchargé la dernière fois le  
21 juin 2005, à partir du site Web du gouvernement  
de la Nouvelle-Galles du Sud  
<[www.communitybuilders.nsw.gov.au/download/  
DADHC.pdf](http://www.communitybuilders.nsw.gov.au/download/DADHC.pdf)>.

---

*Perspectives bénévoles : nouvelles stratégies pour favoriser la participation des adultes plus âgés*, Ottawa, Bénévoles Canada, 2000. Téléchargé la dernière fois le 20 juin 2005, à partir du site Web de Bénévoles Canada <<http://www.volunteer.ca/volunteer/francais/pdf/OlderAdults-Fre.pdf>>.

Pickering, D. *Les dons et le bénévolat chez les personnes âgées*, Toronto, Centre canadien de philanthropie, 2002. Téléchargé la dernière fois le 27 juin 2005, à partir du site Web de la Bibliothèque d'Imagine Canada <[http://www.nonprofitscan.ca/fr/ccp\\_library.asp](http://www.nonprofitscan.ca/fr/ccp_library.asp)>.

*Quality of life in BC's capital region*, Victoria, Colombie-Britannique, Community Social Planning Council of Greater Victoria, 1999.

Reed, P. et Selbee, K. *Bénévolat et dons encadrés et informels : modèles régionaux et communautaires au Canada*. Rapport du Projet de base de connaissances sur le secteur des organismes sans but lucratif, Ottawa, Statistique Canada, 2000. Téléchargé la dernière fois à partir du site Web de Statistique Canada <<http://www.statcan.ca/francais/research/75F0048MIF/75F0048MIF2002005.pdf>>.

Ristau, S. *Career transition service leadership feasibility study*, Hartford Connecticut, Leadership Greater Hartford, 2003. Téléchargé à partir du site Web du <[www.leadershipgh.org/pdf/LGH%20CTP%20Executive%20Summary%2008-03.pdf](http://www.leadershipgh.org/pdf/LGH%20CTP%20Executive%20Summary%2008-03.pdf)>.

Salls, M. *The nonprofit boon from boomers*, Cambridge, Massachusetts, Harvard Business School, octobre 2004. Téléchargé la dernière fois le 24 juin 2005, à partir du site Web de Harvard Business School Working Knowledge <<http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=4416&t=nonprofit>>.

Wilson, L.b. et Steele, J. *Marketing volunteer opportunities to baby boomers: A blue print from the field*, Maryland, University of Maryland, 2001. Téléchargé la dernière fois le 24 juin 2005 <[www.biu.ac.il/Community/brookdale/articles\\_en/Marketing%20Volunteer%20Opportunities%20to%20Baby%20Boomers.pdf](http://www.biu.ac.il/Community/brookdale/articles_en/Marketing%20Volunteer%20Opportunities%20to%20Baby%20Boomers.pdf)>.

Walker, C. et Pharoah, C. *Making time for charity: A survey of top business leaders' involvement with voluntary organizations*, Kent, Charities Aid Foundation, 2000. Téléchargé la dernière fois le 27 juin 2005 à partir du site Web de la Charities Aid Foundation <[www.cafonline.org/news/pr/2000/pr20000706\\_32.cfm](http://www.cafonline.org/news/pr/2000/pr20000706_32.cfm)>.

---

## Notes

---

## Notes

Cette publication du Centre de développement des connaissances est également consultable en ligne, ainsi que d'autres publications, à l'adresse URL <[www.kdc-cdc.ca](http://www.kdc-cdc.ca)>, ou dans une collection spéciale de la bibliothèque John Hodgson d'Imagine Canada <[www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca)>.



**<[www.kdc-cdc.ca](http://www.kdc-cdc.ca)>**