

# Recruter des dirigeants retraités comme dirigeants bénévoles

Rapport de recherche

Har Singh, Dvora Levin et John Forde  
Spark Group  
Victoria, C.-B.

Pour : Volunteer Victoria

© Imagine Canada, 2006

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 vers 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)  
Canada M5G 1T6  
Tél. : 416 597-2293  
Télééc. : 416 597-2294  
Courriel : [kdc@imaginecanada.ca](mailto:kdc@imaginecanada.ca)

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

No ISBN 1-55401-205-8

Le Centre de développement des connaissances d'Imagine Canada est financé dans le cadre de la Direction de la Participation dans les communautés 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 letter "a".

---

# Table des matières

1. Introduction \ 1
2. Analyse documentaire \ 2
3. Méthodologie de recherche sur le terrain \ 8
4. Constatations \ 11
5. Résultats des groupes de discussion \ 21
6. Conclusion \ 22
7. Références \ 25

---

# Remerciements

Bon nombre de personnes ont contribué à ce projet de recherche. En particulier, les conseils, les discussions et les examens de Val Green, directrice exécutive de Volunteer Victoria, ont été des plus précieux. Nous ont aussi apporté une aide précieuse M. Vic Murray de l'école d'administration publique de l'Université de Victoria et Chantal Brodeur, coordonnatrice des relations communautaires de Volunteer Victoria, qui ont collaboré à l'élaboration de la portée et de la méthode initiales de l'étude.

Nous tenons en outre à remercier M. Jim Rae du WCG International Ltd., Victoria, C.-B., de son aide précieuse puisqu'il nous a fourni un échantillon représentatif d'organismes à but lucratif de Victoria. Nous sommes aussi reconnaissants à Rajiv Khaneja et à Greg Higginson de Sparklit Networks Inc. qui

ont mis à notre disposition le système logiciel Survey Logix (un système de pointe permettant d'établir des enquêtes en direct et des bases de données) et qui nous ont apporté une aide professionnelle rapide pour la conception et l'analyse de l'enquête en direct. Nous devons aussi remercier Sebastien Lavoie et Kara Flanagan du Spark Group de leur aide constante et enthousiaste dans le cadre de la recherche documentaire, de l'analyse de l'enquête et de la préparation des divers graphiques et ébauches.

Nous tenons à témoigner notre plus grande gratitude aux plus de cinquante organismes à but lucratif et du secteur public de Victoria et aux 71 dirigeants qui ont participé au projet de recherche. La réussite du projet résulte directement de ce vaste soutien communautaire. Nous avons été très heureux de constater que de nombreux participants étaient intéressés à prendre part à d'autres activités de planification et de collaboration à titre de dirigeants retraités.

---

# Recruter des dirigeants retraités comme dirigeants bénévoles

## 1. Introduction

---

Les dirigeants retraités pourraient apporter une contribution précieuse aux organismes sans but lucratif et de bienfaisance dans différentes fonctions, comme siéger aux conseils d'administration, diriger la planification stratégique et faire fonction de conseiller. À mesure que les baby-boomers prennent leur retraite, les organismes peuvent profiter des compétences et de l'expérience considérables acquises par ces dirigeants au fil de leur carrière. Le recrutement de dirigeants retraités dans des activités bénévoles peut contribuer grandement à la réussite et à la viabilité à long terme d'un organisme sans but lucratif ou bénévole.

Pour réussir à recruter et à faire participer ce groupe hautement qualifié, les organismes doivent mieux comprendre leurs besoins, motivations et plans de retraite. Quels sont leurs objectifs une fois à la retraite et de quelle façon le bénévolat s'intègre-t-il à leurs plans? Quels sont les occasions à saisir et les obstacles possibles? Quelles mesures les organismes du secteur bénévole peuvent-ils prendre pour mobiliser ces dirigeants?

L'organisme Volunteer Victoria a entrepris ce projet de recherche en 2004. La recherche visait à :

1. dresser un profil des dirigeants communautaires sur le point ou venant juste de prendre leur retraite dans la région du Grand Victoria.
2. d'obtenir de l'information sur leurs besoins en tant que bénévoles de manière à ce que les organismes sans but lucratif et de bienfaisance puissent plus facilement les recruter.

Nous désignons de dirigeant une personne qui possède une vaste expérience de la gestion ou de la direction de l'ensemble ou d'une grande partie d'un organisme à but lucratif, du secteur public ou à but non lucratif.

L'étude a été réalisée en deux volets. L'équipe de recherche a mené une analyse documentaire initiale des études en cours sur les dirigeants nouvellement retraités ou sur le point de prendre leur retraite en tant que bénévoles possibles. L'équipe a ensuite entrepris une étude sur le terrain afin de comparer et de mettre en contraste les constatations relevées dans la documentation et celles de l'étude sur le terrain. Des groupes de discussion et des entrevues ont été organisés avec un échantillon représentatif de dirigeants du Grand Victoria. Une enquête par questionnaire fondée sur l'analyse documentaire et les commentaires formulés pendant les groupes de discussion a permis de recueillir de l'information sur

---

les besoins, les objectifs de retraite et l'intérêt envers le bénévolat d'un groupe de 71 dirigeants.

Les constatations de cette étude ont inspiré l'élaboration d'un guide de ressources qui présente des stratégies pour promouvoir le bénévolat auprès de dirigeants retraités, pour les recruter en tant que bénévoles et pour les affecter à des postes qui répondront à leurs besoins et qui seront utiles aux organismes.

## 2. Analyse documentaire

---

La présente analyse documentaire porte sur les enjeux relatifs au bénévolat parmi les aînés, les cadres supérieurs et d'autres dirigeants organisationnels. L'analyse traite principalement des études, du revenu et de la profession; des motivations de faire du bénévolat et des avantages qui en découlent; et des stratégies de recrutement utilisées par les organismes sans but lucratif et de bienfaisance. Elle fait état d'études menées au Canada et dans d'autres pays.

### Le bénévolat et les aînés en Colombie-Britannique : quelques faits

Les enquêtes par questionnaire constituent un important outil utilisé dans le cadre des études sur le bénévolat. Au Canada, l'Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation (ENDBP), menée par Statistique Canada en 1997 et de nouveau en 2000, fournit une vaste source de renseignements aux chercheurs et personnes intéressées.

Dans un résumé des enquêtes, Saunders (2000) a indiqué que plus d'un résident sur quatre de la Colombie-Britannique (C.-B.) faisaient du bénévolat pour un organisme sans but lucratif ou de bienfaisance en 2000. Selon Reed et Selbee (2000), les résidents de la Colombie-Britannique effectuaient en moyenne plus d'heures de bénévolat par année que les autres Canadiens. En C.-B., les résidents de Victoria étaient plus susceptibles d'être bénévoles (40 %) que ceux des autres régions, mais consacraient chacun moins d'heures que les résidents de la C.-B. dans son ensemble.

---

L'âge a une incidence sur le bénévolat : les Britanno-Colombiens âgés de 65 ans et plus sont moins susceptibles d'être bénévoles (12 %) que ceux âgés de 45 à 64 ans (28 %). Toutefois, selon Saunders (2000), les aînés qui effectuaient du bénévolat contribuaient plus d'heures en moyenne (233 heures) que les personnes âgées de 45 à 64 ans (172 heures).

## Motivations, besoins et obstacles

Selon Hall, McKeown et Roberts (2001), divers facteurs influencent la décision d'une personne de devenir bénévole. Les Canadiens donnent comme motivations les obligations religieuses, le sentiment d'être touchés personnellement, l'occasion de s'épanouir sur le plan personnel et de perfectionner ses connaissances professionnelles et une volonté de maintenir des liens sociaux. Les Canadiens s'engagent dans le bénévolat lorsqu'on les sollicite directement; de leur propre initiative en communiquant avec un organisme ou par l'entremise de membres de leur famille (c'est-à-dire que des membres de leur famille font déjà du bénévolat pour l'organisme).

Chappell (1999) a constaté que les aînés font du bénévolat pour satisfaire à certains de leurs besoins – le plus important est la nécessité de se divertir pour occuper leurs temps libres par des activités intéressantes. Au nombre des autres raisons fournies par les aînés pour faire du bénévolat, mentionnons mettre à profit leurs compétences et habiletés; avoir l'impression d'être utile et combler un besoin d'appartenance, de participation, de statut social, d'altruisme ou de réforme sociale. Cependant, Chambre (1987) laisse entendre que la retraite ne change pas l'idée que se font les gens des temps libres et soutient que le bénévolat constitue une

activité de loisirs comme bien d'autres et non pas une activité pour occuper ses temps libres.

D'après Graff (1998), les occasions de bénévolat pour les aînés répondent à leur besoin d'utiliser leurs compétences et expériences de vie; facilitent les liens sociaux et leur accordent le temps requis pour s'adapter à un changement d'environnement. Bénévoles Canada et le Centre canadien de philanthropie (2000) soutiennent que les membres du groupe des 50 ans et plus font du bénévolat pour soutenir les causes *qui leur tiennent à cœur* et pour mettre à profit leurs compétences et expérience.

Selon Fischer et Schaffer (1993), les bénévoles américains plus vieux, à l'instar de leurs homologues plus jeunes, sont motivés par l'importance et l'efficacité de leur travail. Les bénévoles plus âgés sont plus susceptibles de s'engager dans le bénévolat pour améliorer leur statut, occuper leurs temps libres ou respecter leurs croyances religieuses. Ils sont moins susceptibles d'être motivés par des récompenses matérielles.

Chappell et Prince (1997) ont comparé 15 raisons de faire du bénévolat fournies par des Canadiens d'âge moyen (soit de 45 à 64 ans) et par des Canadiens âgés (65 ans et plus). Ils ont constaté que les aînés sont moins susceptibles que leurs homologues plus jeunes de faire du bénévolat pour servir leurs intérêts et davantage susceptibles de devenir bénévoles pour s'acquitter d'une obligation morale et pour soutenir des causes valables sur le plan social.

Caro et Bass (1997) ont remarqué que la réceptivité au bénévolat et la volonté de devenir bénévole sont plus importantes chez les personnes plus âgées qui sont sur le point ou qui viennent de quitter leur emploi.

---

Il semble donc que la motivation pour le bénévolat est plus forte chez les personnes près de la retraite ou nouvellement retraitées.

Outre l'examen des besoins comblés par le bénévolat et des raisons qui poussent les aînés à devenir bénévoles, un certain nombre d'études ont porté sur les obstacles au bénévolat et les raisons de ne pas en faire.

Par exemple, une étude citée dans Maunsell (1998) faisait état des raisons suivantes comme obstacles au bénévolat : l'absence d'information au sujet du bénévolat; les coûts associés au bénévolat (par exemple essence, stationnement), les règlements complexes, le roulement des bénévoles, la crainte d'être victime de violence, une incertitude quant aux rôles précis des bénévoles, la tendance à trop s'engager sur le plan émotif et une intrusion dans la vie privée.

Fischer et Schaffer (1993) ont cité la mauvaise santé et l'absence de transport comme raisons pour lesquelles les aînés ne font pas de bénévolat. Caro et Bass (1997) ont déclaré que la mauvaise santé constituait un obstacle pour les retraités tout comme le sont les obligations concurrentes pour les aînés occupant un emploi. Le Centre canadien de philanthropie (2003) a constaté que le manque de temps, les problèmes de santé, les dons en argent plutôt qu'en temps et le fait d'avoir déjà fait du bénévolat représentaient les principales raisons pour lesquelles les aînés canadiens ne faisaient pas plus de bénévolat.

Heartbeat Trends (2001) donne une liste d'exemples d'obstacles personnels, contextuels, systémiques et organisationnels qui empêchent les baby-boomers plus âgés de devenir bénévoles. Les obstacles personnels comprennent le manque de temps, les responsabilités professionnelles ou de prestation de soins qu'il faut assumer de façon continue et une mauvaise santé. L'apathie de ceux qui n'ont pas fait de bénévolat auparavant et la position du bénévolat en tant que responsabilité civile plutôt qu'occasion de satisfaction personnelle sont des exemples d'obstacles contextuels au bénévolat. Un important obstacle systémique relevé par Heartbeat Trends est le manque d'information au sujet des possibilités de bénévolat. Pour ce qui est des obstacles organisationnels, mentionnons l'absence de reconnaissance, le sentiment de ne pas faire une différence, les politiques internes, le manque de souplesse, les formalités administratives excessives et le coût financier du bénévolat.

## **Le bénévolat et la situation socioéconomique**

Bon nombre d'études ont porté sur le lien entre le bénévolat et la situation socioéconomique (c'est-à-dire le revenu, le niveau de scolarité et l'emploi d'une personne). Les constatations de ces études sont particulièrement pertinentes pour notre recherche puisque nous pouvons nous attendre à ce que les dirigeants retraités soient mieux instruits et gagnent un salaire plus élevé que les autres personnes sur le point de prendre leur retraite.

Chambre (1987) a constaté un lien positif entre la situation socioéconomique et les divers genres de participation sociale officielle aux États-Unis. L'auteur est arrivé à la conclusion que les gens dont



---

la situation socioéconomique est plus enviable sont intéressés par des occasions de bénévolat qui offrent des récompenses et du prestige, comme siéger à un conseil d'administration. Selon Fischer et Schaffer (1993), la classe sociale est le facteur démographique le plus important associé au bénévolat aux É.-U. Les professionnels gagnant un salaire plus élevé et étant plus instruits sont plus susceptibles de devenir bénévoles. Ils ont en outre conclu que le bénévolat diminue avec l'âge parce que les personnes âgées gagnent un revenu moins élevé et sont moins instruites que leurs homologues plus jeunes. Heartbeat Trends (2001) a constaté un lien positif entre le revenu et le bénévolat.

## Le bénévolat effectué par les employés et les cadres supérieurs

Les recherches ont démontré que le taux de bénévolat chez les cadres supérieurs est élevé lorsqu'ils occupent toujours un emploi. Toutefois, il semble que les dirigeants retraités soient légèrement moins représentés parmi les bénévoles retraités. La plupart des études ont révélé que les dirigeants ne sont pas différents des autres groupes d'aînés. Ils veulent redonner à la collectivité en aidant les autres et en faisant une différence au moyen d'expériences de bénévolat efficaces.

À l'aide des données obtenues d'une enquête auprès de gens d'affaires du Royaume-Uni, Walker (2002) a constaté que deux tiers des cadres supérieurs font du bénévolat pour divers organismes. Plus de la moitié participaient activement aux événements d'au moins trois organismes bénévoles et s'engageaient en moyenne pendant sept années. Environ le quart des gens d'affaires avaient l'impression que l'on s'attendait à ce qu'ils fassent du bénévolat. Plus

important encore, l'altruisme s'est révélé un facteur de motivation important pour les membres de ce groupe. D'après Fisher (1999), il semble aller de soi aux É. U. que les cadres supérieurs s'engagent activement auprès d'organismes bénévoles. Presque tous les PDG d'entreprise Fortune 500 siègent au conseil d'administration d'organismes sans but lucratif et la plupart d'entre eux encouragent leurs cadres à faire de même. Les principales raisons citées par ces PDG étaient la satisfaction personnelle et la volonté de redonner à la société.

Les Associés de recherche Ekos (2003) ont mené deux enquêtes en 2002 afin de comprendre la façon dont les gens et, en particulier, ceux occupant des postes de direction voient le secteur bénévole au Canada. Des cadres, sous-ministres, PDG, directeurs et maires élus ont participé à leur enquête. Ce groupe considérait le secteur bénévole comme l'un des trois piliers de la société avec les secteurs privé et public. Ils étaient davantage convaincus que le grand public que ce secteur joue un rôle essentiel dans les décisions stratégiques et les politiques de l'État. Cela peut expliquer le taux élevé de bénévolat chez ces dirigeants qui ont indiqué que les principales priorités du secteur doivent être le renforcement des collectivités et la prestation efficace des services.

Luffman (2003) a examiné la contribution des employeurs canadiens pour soutenir le bénévolat effectué par leurs employés en se servant des résultats de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation. Les résultats laissent entendre qu'étant donné que les gestionnaires (allant des directeurs des ventes au détail aux cadres supérieurs) détiennent plus de pouvoirs et de contrôle, ils ont aussi plus facilement accès à certaines formes de soutien au bénévolat pour les

---

employeurs. Un grand nombre de gestionnaires ont déclaré qu'ils avaient obtenu l'autorisation de se servir des installations, de prendre des congés ou de modifier leurs heures de travail pour participer à des activités bénévoles.

## Le bénévolat des aînés et les avantages connexes

Chappell (1999) soutient que les aînés qui font du bénévolat en retirent des avantages sur le plan de la santé. Toutefois, il n'est pas possible d'établir clairement si les personnes déjà en bonne santé sont celles qui ont tendance à devenir bénévoles. De même, Graff (1998) est d'avis que le bénévolat favorise la confiance en soi, améliore le rendement du système nerveux, fait baisser la pression artérielle et augmente la vivacité d'esprit. Pourtant, selon Fischer et Schaffer (1993), le compte rendu de recherche sur les avantages du bénévolat n'est pas concluant. Ces auteurs ont constaté que les recherches menées sur la santé, l'aspect psychologique et les avantages sociaux du bénévolat sont mitigées et ont conclu que la bonne santé est une condition préalable au bénévolat.

La documentation sous-entend en outre que le bénévolat procure des avantages aux cadres supérieurs. Fisher (1999) a indiqué que les principaux avantages que retirent les PDG du bénévolat lorsqu'ils siègent à un conseil d'administration étaient un sentiment de satisfaction personnelle et le bien-être ressenti en aidant les autres. Les résultats ont en outre révélé que près de neuf PDG sur dix croient que le bénévolat aide les cadres supérieurs à apprendre comment travailler avec différentes personnes, à établir des relations d'affaires, à faire du réseautage et à perfectionner leurs compétences. De

même, Walker (2002) a souligné que la participation des cadres à des conseils d'administration sans but lucratif a une incidence positive sur le bénéfice net d'une entreprise. Selon Luffman (2003), l'un des principaux avantages du bénévolat est la diversité des compétences que les bénévoles peuvent acquérir et qui peuvent ensuite être utilisées dans le cadre de leur emploi rémunéré et pour accroître leur productivité.

## Stratégies pour attirer des bénévoles

Le bouche-à-oreille constitue la meilleure façon de recruter des bénévoles. Par conséquent, il n'est pas surprenant que la majorité des Canadiens s'engagent pour la première fois dans le bénévolat parce qu'une personne d'un organisme sans but lucratif ou de bienfaisance les a sollicités (Hall et coll., 2001).

Bénévoles Canada et le Centre canadien de philanthropie (2000) ont élaboré des stratégies pour recruter des adultes plus âgés comme bénévoles. Ils proposent aux organismes de créer des occasions de bénévolat à court terme visant des résultats précis parce que les adultes plus âgés veulent apporter une contribution utile en peu de temps. Les organismes devraient en outre produire du matériel publicitaire qui met en valeur le bénévolat comme une occasion d'apporter une contribution positive. Une autre stratégie efficace consiste à utiliser une approche personnelle pour recruter les baby-boomers. Enfin, les organismes sans but lucratif et de bienfaisance pourraient établir des partenariats avec des entreprises afin d'élaborer des projets ou d'établir des liens qui encourageraient les membres de leur personnel à faire du bénévolat.

---

D'après Chambre (1987), les organismes recrutent des bénévoles en misant sur l'altruisme et l'intérêt personnel. Les annonces publicitaires dans les médias sont nécessaires pour attirer d'éventuels bénévoles et pour leur faire connaître les occasions de bénévolat. La sollicitation directe par des organismes à but non lucratif représente une autre mesure efficace pour recruter des bénévoles. À l'instar d'autres études, l'étude de Barnes (2000) a révélé que la stratégie de recrutement la plus efficace est le contact direct avec les gens. Les visites d'orientation et les affiches permettent aussi aux bénévoles d'obtenir de plus amples renseignements sur les organismes à but non lucratif et de bienfaisance.

Smith (2004) a constaté qu'il importe pour les gens de maintenir des modes établis de comportement tout au long de leur vie. Par conséquent, une meilleure stratégie pour les organismes sans but lucratif qui espèrent recruter des aînés est d'accroître la portée des efforts de recrutement aux personnes plus âgées en général. Les organismes sans but lucratif devraient axer leurs efforts tant sur les personnes à la préretraite que sur les retraités, plutôt que de se concentrer uniquement sur ce dernier groupe. De plus, les organismes devraient offrir des ateliers sur la planification de la retraite qui font davantage connaître le bénévolat et le rendent plus attrayant.

## **Pertinence des constatations de la documentation pour cette étude**

Les études que nous avons examinées offrent une gamme d'idées et de constatations qui peuvent être pertinentes pour notre recherche. Par exemple, les recherches menées sur les motivations de faire du bénévolat, les facteurs socioéconomiques, les faits

au sujet du bénévolat effectué par les aînés et les stratégies de recrutement des bénévoles ont permis de mieux comprendre les retraités, les adultes plus âgés et les aînés et d'élaborer des documents de recrutement adaptés à eux.

Toutefois, même si les constatations relevées dans le cadre de l'analyse documentaire ont été profitables et étaient, de façon indéniable, pertinentes, elles ne pouvaient pas nécessairement être utilisées pour le groupe cible de dirigeants visés par notre étude. Ces autres études ont été menées dans des contextes différents et avaient soit une portée trop vaste (c'est-à-dire qu'elles visaient tous les bénévoles) ou soit portaient sur un groupe cible précis (par exemple les aînés), mais pas nécessairement sur ceux qui assumaient des fonctions de direction lorsqu'ils travaillaient. Nous voulions cependant comparer leurs constatations à celles que nous avons établies dans le cadre de notre étude sur les dirigeants. Nous avons pensé qu'il serait utile de savoir combien de leurs constatations seraient pertinentes pour recruter des dirigeants retraités.

Nous avons également utilisé les constatations des études examinées afin de mettre au point nos instruments de recherche sur le terrain pour les séances des groupes de discussion et l'enquête par questionnaire auprès des dirigeants.

---

### 3. Méthodologie de la recherche sur le terrain

---

Pendant l'étude sur le terrain, nous avons recueilli des données auprès d'un échantillon de dirigeants de la région du Grand Victoria, C.-B., formé principalement de personnes qui étaient plus ou moins sur le point de prendre leur retraite ou qui venaient de la prendre. Les données ont été recueillies entre mai et juillet 2004 par l'entremise de groupes de discussion et d'une enquête par questionnaire. Soixante et onze (71) dirigeants ont rempli le questionnaire, y compris des participants aux groupes de discussion. La section suivante décrit la façon dont nous avons choisi les participants et avons recueilli les données.

#### Échantillon

Nous avons communiqué avec 170 employeurs de la région du Grand Victoria pour qu'ils nous présentent des cadres et gestionnaires supérieurs qui devaient prendre leur retraite au cours des cinq années suivantes. Soixante et onze dirigeants provenant de cinquante milieux de travail différents, y compris du gouvernement, du secteur privé et d'établissements d'enseignement supérieur, nous ont été présentés.

Nous avons établi notre échantillon d'employeurs à l'aide de la base de données du WCG International (WCGI) de Victoria, C.-B.<sup>1</sup> Étant donné que la base de données des employeurs de WCGI ne fournissait pas de renseignements détaillés sur la taille des employeurs (les moyens et petits organismes étaient sous-représentés), nous nous sommes fiés à leurs propres connaissances des employeurs locaux pour

établir l'échantillon des employeurs d'organismes de petite et de moyenne taille.

Nous avons envoyé une lettre aux employeurs des secteurs privé et public pour leur expliquer l'étude et leur demander de nous proposer des dirigeants ou des décideurs clés au sein de leur organisme qui allaient prendre leur retraite au cours de trois à cinq prochaines années. Étant donné que le taux de réponse a été faible (40 % pour les gros employeurs et moins de 20 % pour les moyens et petits employeurs après quatre mesures de suivi), 10 participants ont été recrutés directement par les chercheurs afin d'atteindre la proportion voulue pour notre échantillon. Le recrutement direct s'est fait auprès de personnes que les chercheurs, Volunteer Victoria et Leadership Victoria (organisation en réseau locale) connaissaient.

Le taux de réponse a été faible, en particulier pour les organismes de petite et moyenne taille, principalement parce que les cadres supérieurs et gestionnaires étaient trop occupés pour répondre. Dans certains organismes, aucun dirigeant n'était sur le point de prendre sa retraite et, dans d'autres organismes, les cadres supérieurs ne voulaient pas que l'on sache qu'ils songeaient à la retraite. Néanmoins, la méthode consistant à demander aux employeurs de proposer des dirigeants près de la retraite s'est révélée la plus pratique étant donné qu'il n'existe aucun autre moyen évident d'identifier systématiquement et de joindre ces dirigeants. Le Tableau 1 montre les employeurs de la région du Grand Victoria d'où nous avons puisé notre échantillon de dirigeants pour cette étude. Puisque nos efforts étaient axés sur le recrutement de cadres et de gestionnaires supérieurs, nous avons pensé que les gros organismes seraient plus susceptibles

---

<sup>1</sup> Siège social de D&B Canada, 5770, rue Horntail, Mississauga, Ont. Et WCG International, 915, rue Fort, Victoria, C.-B.

de compter un nombre proportionnellement plus élevé de dirigeants au sein de leur effectif. Nous avons demandé à chacun des 20 gros employeurs de nous présenter des dirigeants pour notre étude. Nous espérions obtenir 50 % de nos participants de ces employeurs. Nous avons contacté 50 % des moyens organismes (comptant de 100 à 500 employés) et 2 % des petits organismes (moins de 100 employés) pour qu'ils proposent des dirigeants. De nouveau, nous espérions que chacune de ces catégories d'organisme nous fournirait 25 % de nos participants. En réalité, la proportion de dirigeants provenant de gros, moyens et petits organismes s'est établie respectivement à 60 %, 18 % et 22 % pour notre étude (Tableau 1).

Les employeurs des participants représentaient un éventail de gros (les 20 plus gros) et de moyens organismes (de 100 à 500 employés), y compris le gouvernement (42 %), le milieu des affaires (39 %),

des universités et des collèges (11 %) et des organismes sans but lucratif (4 %) (Tableau 2, p.10). Les petits employeurs, surtout des entreprises, sont sous-représentés étant donné qu'ils comptent un moins grand nombre de cadres et de gestionnaires au sein de leur effectif. De plus, bon nombre d'entre eux étaient trop débordés et manquaient de personnel pour être en mesure de participer. Pour les participants déjà à la retraite, l'organisme où ils ont occupé leur dernier emploi a été inclus dans ces réponses.

Les participants ont rempli le questionnaire dans le cadre soit d'un groupe de discussion ou soit d'une entrevue personnelle. En tout, 25 dirigeants ont participé à l'un des trois groupes de discussion; les 46 autres dirigeants ont participé à une entrevue personnelle, c'est-à-dire en personne (23) ou par téléphone (23).

**Tableau 1 : Organismes d'où provenaient les dirigeants retenus**

Taille des employeurs	Nombre d'employés	Nombre approximatif d'employeurs de cette taille	Nombre d'employeurs sollicités	Proportion visée de dirigeants dans le cadre de la recherche	Proportion réelle de dirigeants ayant participé à la recherche
<i>Gros</i>	Plus de 500	20	Les 20 employeurs ont été contactés	50 %	60 %
<i>Moyen</i>	100 - 500	100	50 % des employeurs contactés	25 %	18 %
<i>Petit</i>	Moins de 100	5000	2 % des employeurs contactés	25 %	22 %

**Tableau 2 : Composition des employeurs**

	Composition en pourcentage des différents employeurs							
	Organismes à but lucratif		Gouvernement, y compris les sociétés d'État			Université ou collège	Organisme sans but lucratif	Autre
	Élevé	Moyen	Fédéral	Provincial	Municipal			
<i>Où les participants de cette étude travaillaient ou avaient travaillé</i>	13	26	3	32	7	11	4	4
<i>Répartition de la main-d'œuvre parmi tous les employeurs<sup>2</sup></i>	60		25			15		

## Enquête par questionnaire

Nous avons conçu le questionnaire de manière à dresser un profil des 71 dirigeants du milieu des affaires, du secteur public et des organismes sans but lucratif faisant partie de notre échantillon. Nous avons pour objectif de recueillir de l'information qui pourrait revêtir un intérêt pour les organismes sans but lucratif et de bienfaisance qui cherchent à recruter des dirigeants retraités comme bénévoles. Nous avons peaufiné notre enquête d'après la rétroaction obtenue au cours des premiers groupes de discussion et auprès de Volunteer Victoria.

Dans notre enquête, nous avons demandé aux participants des renseignements personnels, y compris leur âge, leur sexe, leur niveau de scolarité, leur revenu, leur état de santé et leurs compétences. Nous leur avons en outre posé des questions au sujet des programmes de bénévolat soutenus par les

employeurs. Enfin, nous avons demandé aux participants de nous parler de leurs attitudes, de leurs motivations et de leur expérience vécue dans le passé concernant le bénévolat, de leurs plans de retraite et s'ils prévoyaient faire du bénévolat pendant leur retraite.

Notre enquête comportait 24 questions restreintes et des commentaires pouvaient être ajoutés pour bon nombre d'entre elles. Nous avons résumé les commentaires avec les constatations des groupes de discussion afin de formuler des recommandations sur les moyens à utiliser pour recruter des dirigeants retraités dans le cadre d'activités bénévoles.

## Groupes de discussion

Nous avons tenu trois groupes de discussion ayant de huit à neuf participants chacun pour un total de 25 participants. La proportion de participants masculins (80 %) dans les groupes de discussion était semblable à celle de l'enquête (c'est-à-dire 82 %). Un

<sup>2</sup> Nombres approximatifs fondés sur la base de données de WCGI.

---

peu plus de la moitié des participants provenaient de gros organismes et les autres d'organismes de petite et de moyenne taille.

Un animateur professionnel a dirigé les groupes de discussion. Après les remarques liminaires, l'animateur a demandé aux participants de remplir le questionnaire puis a discuté avec eux du processus et du questionnaire de recherche. Cette discussion a permis de recueillir des renseignements plus détaillés et des commentaires précieux et de modifier le questionnaire pour les 46 autres participants de notre échantillon.

## Entrevues à l'aide du questionnaire

Des 71 participants, les 46 n'ayant pas participé aux groupes de discussion ont rempli le questionnaire dans le cadre d'une enquête personnelle. Nous avons interviewé 23 participants en personne et 23 par téléphone. La plupart des entrevues en personne ont été réalisées en petits groupes de deux ou trois participants. Contrairement aux entrevues individuelles, qui ont souvent exigé de changer deux ou trois fois les rendez-vous avant de pouvoir mener à terme l'entrevue, les entrevues en petits groupes ont connu plus de succès car elles ont incité davantage les cadres débordés à respecter leur rendez-vous, à lancer la discussion et à remplir le questionnaire. Nous avons traité les réponses au questionnaire à l'aide du logiciel Survey Logix mis au point par Sparklit Networks Inc<sup>3</sup>.

---

## 4. Constatations

### Enquête par questionnaire

#### Profil de dirigeants

##### Sexe

La plupart des dirigeants sont des hommes (82 %) âgés de 55 et plus (67 %). Le faible taux de représentation des femmes dans notre échantillon (13 sur 71) s'explique probablement par le fait qu'elles sont aussi peu nombreuses à occuper des postes de direction au sein des organismes contactés. Selon Statistique Canada (2001), plus des deux tiers des gestionnaires au Canada sont des hommes. Leur nombre est encore plus élevé dans les postes de direction des niveaux supérieurs. D'après la Feminist Majority Foundation, les femmes ne représentent actuellement que 3 % des cadres supérieurs d'entreprises Fortune 500 en Amérique du Nord<sup>4</sup>. Leur représentation est plus élevée dans le secteur public. Environ le tiers des cadres de la fonction publique canadienne sont dorénavant des femmes<sup>5</sup>. Toutefois, le groupe cible pour cette étude correspond probablement à la réalité des femmes dans le groupe de direction où elles ne représentent qu'une petite proportion.

##### Situation relative à la retraite

Bien que nous ayons demandé aux employeurs de proposer des dirigeants organisationnels devant prendre leur retraite au cours des trois à cinq prochaines années, certains des participants

---

<sup>4</sup> Feminist Research Centre (pas de date). *Empowering women in business: Myths about women in business*. É.-U. : Feminist Majority Foundation. Obtenu le 21 juin 2005 du site Web de Feminist Majority Foundation : [www.feminist.org/research/business/ewb\\_myths.html](http://www.feminist.org/research/business/ewb_myths.html)

<sup>5</sup> Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (pas de date). *Message du président*. Obtenu le 21 juin 2005 du site Web de l'Agence : [http://www.hrma-agrh.gc.ca/reports-rapports/ee-04-1\\_f.asp](http://www.hrma-agrh.gc.ca/reports-rapports/ee-04-1_f.asp)

---

<sup>3</sup> Données du logiciel Survey Logix obtenues le 21 juin 2005 du site Web de Sparklit Networks : [www.surveylogix.com](http://www.surveylogix.com)

---

désignés par les employeurs étaient à plus de cinq ans de la retraite et d'autres avaient déjà pris leur retraite. Plus de la moitié (62 %) des dirigeants prévoyaient prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années; 21 % d'entre eux prévoyaient la prendre dans plus de cinq ans et 17 % étaient déjà à la retraite (Figure 1, p.13).

Tous les participants occupaient ou avaient occupé un poste de cadres supérieurs ou de dirigeants, comme directeurs exécutifs, directeurs et administrateurs généraux (24 %); présidents et PDG (16 %); gestionnaires (16 %); sous-ministres et sous-ministres adjoints (9 %); doyens et directeurs d'établissements d'enseignement (8 %); consultants (5 %) et propriétaires d'entreprise (22 %).

Dans notre étude, seulement 26 % des dirigeants gagnaient ou avaient gagné moins de 76 000 \$ par année, 64 % gagnaient ou avaient gagné de 76 000 \$ à 150 000 \$, et 9 % plus de 150 000 \$. À l'inverse, le revenu moyen de tous les Canadiens âgés de 45 à 54 ans s'établissait à 39 600 \$ et à 33 000 \$ pour ceux âgés de 55 à 64 ans selon Statistique Canada (2003)<sup>6</sup>.

La plupart des dirigeants (99 %) détenaient un diplôme d'études postsecondaires et 85 % avaient obtenu au moins un diplôme universitaire (Figure 2, p.13). Comparativement à la population canadienne âgée de 45 à 64 ans, seulement 34 % détenaient un diplôme d'études postsecondaires et seulement

16 % avaient obtenu un diplôme universitaire, toujours selon Statistique Canada (2003)<sup>7</sup>.

Chambre (1987) ainsi que Fischer et Schaffer (1993) ont constaté un lien positif entre la situation socioéconomique (ce qui comprend le revenu et le niveau de scolarité) et le bénévolat aux États-Unis. La scolarité et le revenu des dirigeants de notre échantillon font aussi ressortir le lien entre la situation socioéconomique et le bénévolat puisque 86 % d'entre eux étaient actuellement ou avaient été bénévoles. Les personnes qui gagnent un salaire plus élevé ont moins de restrictions sur le plan financier et peuvent donc se permettre de consacrer de leur temps au bénévolat. Il ne fait aucun doute que les dirigeants de notre enquête disposaient d'un revenu plus qu'adéquat. Les répondants devaient attribuer une note à leur revenu sur une échelle de 0 (pas adéquat) à 10 (très adéquat). Soixante-quinze pour cent des participants (75 %) ont attribué une note de sept et plus à leur revenu.

---

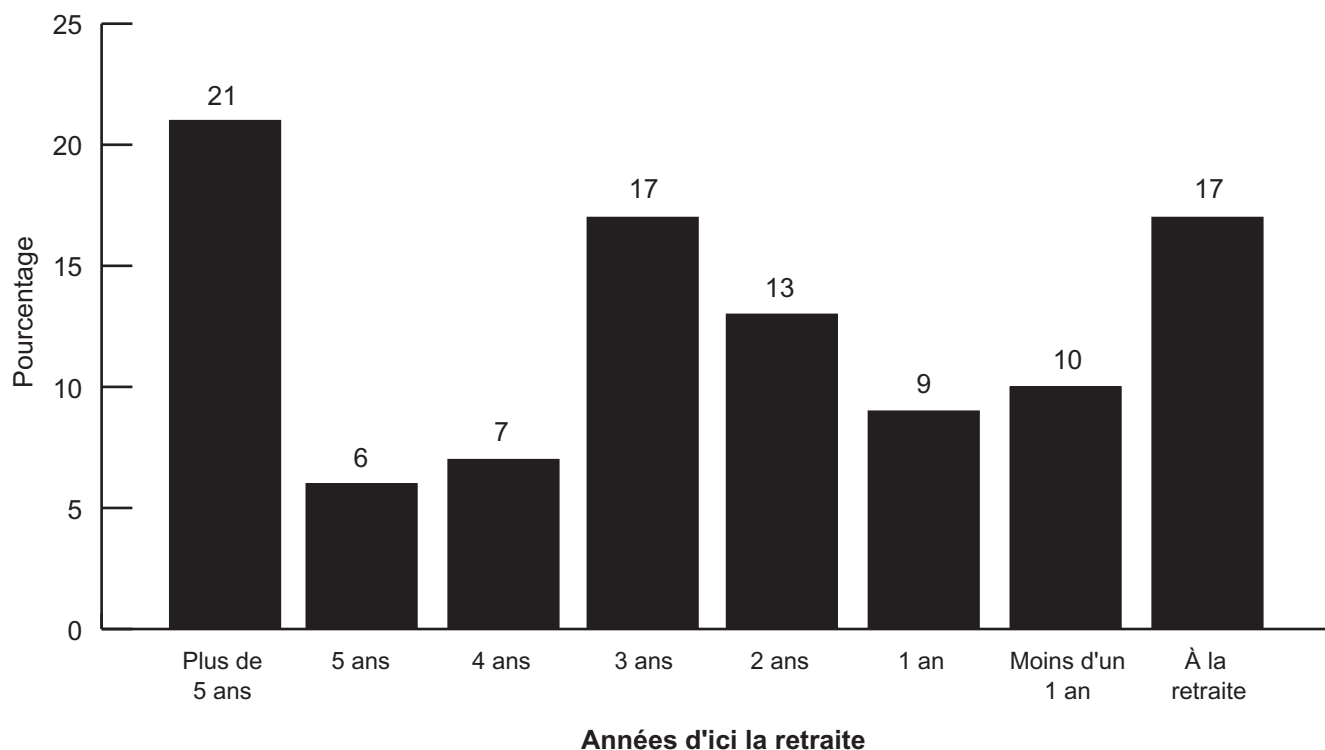
<sup>6</sup> Les deux nombres moyens ont été arrondis aux 100 \$ près. Statistique Canada (2003). *Diffusion du 13 mai 2003 - Revenu des particuliers, des familles et des ménages, caractéristiques socioéconomiques des particuliers, des familles et des ménages, coûts d'habitation, et religion*. Ottawa : Statistique Canada. Obtenu le 22 juin 2005 du site Web de Statistique Canada : <http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/standard/themes/ListProducts.cfm?Temporal=2001&APATH=11&RL=8&FREE=1>

---

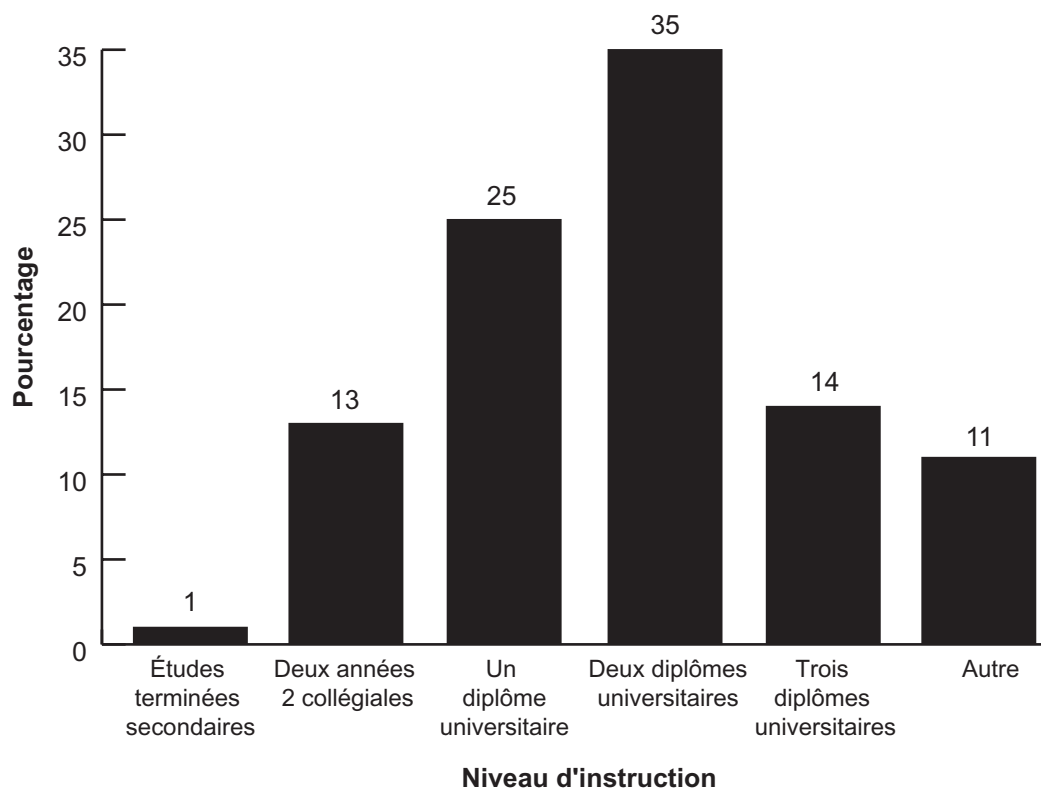
<sup>7</sup> Statistique Canada (2003). *Diffusion du 11 mars 2003 - Fréquentation scolaire, scolarité, domaine d'études, plus haut niveau de scolarité atteint et gains*. Ottawa : Statistique Canada. Obtenu le 22 juin 2005 du site Web de Statistique Canada : <http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/standard/themes/ListProducts.cfm?Temporal=2001&APATH=11&RL=7&FREE=1>



**Figure 1 : Années prévues par les dirigeants avant leur retraite**



**Figure 2 : Niveau de scolarité atteint par les dirigeants retraités**



## Compétences

Les dirigeants possédaient une vaste gamme de compétences en planification, en élaboration de politiques et en gestion qui seraient fort utiles pour la conception et la gestion des programmes de bénévolat des organismes sans but lucratif (Tableau 3).

## Expérience en tant que bénévole

Les participants ont évalué leur compréhension du secteur sans but lucratif et bénévole à l'aide des lignes directrices suivantes :

- *Connaissance limitée* : Connaît un ou deux services bénévoles
- *Connaissance moyenne* : A une idée générale de la gamme de services bénévoles
- *Bonne connaissance* : Connaît environ 5 services bénévoles ou plus
- *Excellente connaissance* : Connaît bon nombre des plus récents services, possibilités et initiatives de bénévolat.

**Tableau 3 : Principaux domaines de compétence des dirigeants**

Compétences	Pourcentage
<i>Planification stratégique</i>	90
<i>Mission, vision et valeurs</i>	83
<i>Élaboration des politiques</i>	82
<i>Conception et gestion de projets</i>	79
<i>Gestion de programmes</i>	77
<i>Surveillance et évaluation</i>	73
<i>Gestion du personnel</i>	72
<i>Enseignement et encadrement</i>	70
<i>Gestion financière</i>	66
<i>Autre</i>	34

**Remarque :** Les répondants pouvaient choisir toutes les réponses qui les concernaient.

La Figure 3 montre qu'un tiers des dirigeants avaient une compréhension moyenne du secteur sans but lucratif et bénévole et 37 % des dirigeants ont qualifié leur connaissance de bonne à excellente. Seul le quart des répondants ont indiqué que leur connaissance était limitée. Par conséquent, dans l'ensemble, les dirigeants de notre étude connaissaient de façon raisonnable le secteur sans but lucratif et bénévole.

Ils connaissent le secteur bénévole parce qu'ils participent activement aux activités. La Figure 4 (p.14) présente le nombre d'activités bénévoles auxquelles prennent part actuellement les dirigeants. La majorité d'entre eux (86 %) font actuellement du bénévolat. Ils accomplissaient une vaste gamme d'activités et celles qu'ils préfèrent se rapportent à la prestation de services sociaux, aux arts et à la culture au sein de leur collectivité (Tableau 4, p.15).

**Figure 3 : Compréhension du secteur sans but lucratif et bénévole par les répondants**

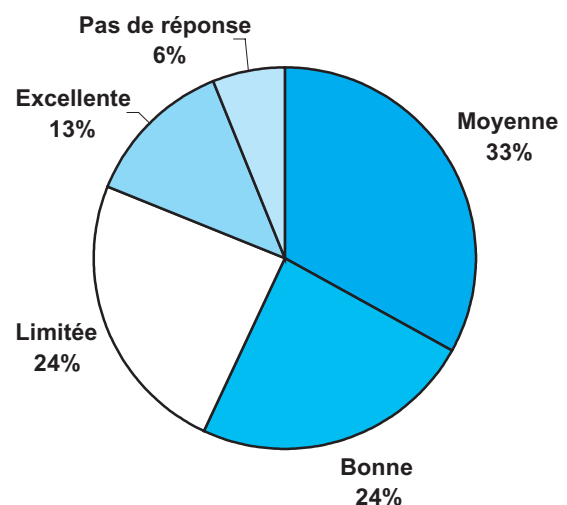


Figure 4 : Nombre d'activités bénévoles accomplies actuellement par les répondants de cette étude

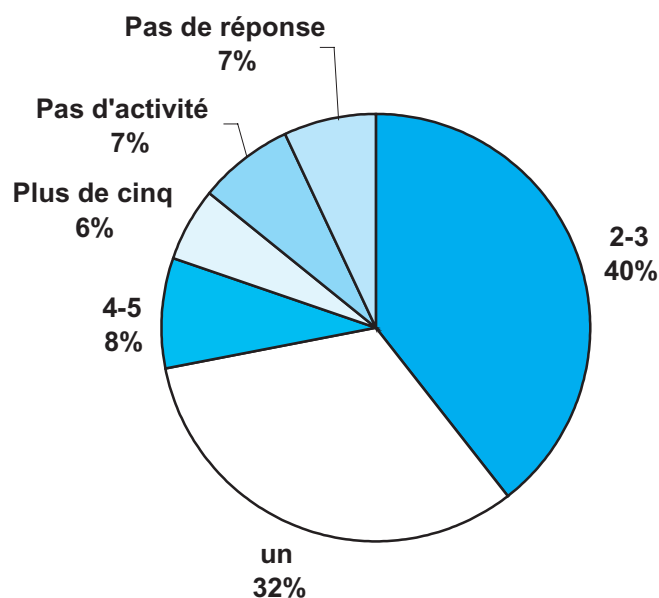


Tableau 4 : Principaux domaines de compétence des dirigeants

Types d'organisme	Pourcentage
<i>Organismes de services sociaux</i>	55
<i>Arts et culture</i>	49
<i>Politique</i>	44
<i>Sports</i>	43
<i>Clubs philanthropiques</i>	41
<i>Organismes de santé</i>	36
<i>Organismes religieux ou spirituels</i>	28
<i>Autre</i>	26

**Remarque :** Les répondants pouvaient choisir toutes les réponses qui concernaient leurs activités; c'est pourquoi le total ne correspond pas à 100 %.

Les dirigeants ont en outre indiqué la portée de leur expérience bénévole précédente. La Figure 5 fait état du nombre d'activités bénévoles auxquelles ils avaient participé. Presque tous les participants (90 %) avaient fait du bénévolat à un moment ou à un autre dans le passé. Plus de la moitié (54 %) des dirigeants avaient été bénévoles dans le cadre d'au moins quatre activités. Les dirigeants ont fourni diverses raisons de faire du bénévolat et la « satisfaction d'aider les autres » représentait leur principale motivation (Tableau 5).

### Objectifs et plans de retraite

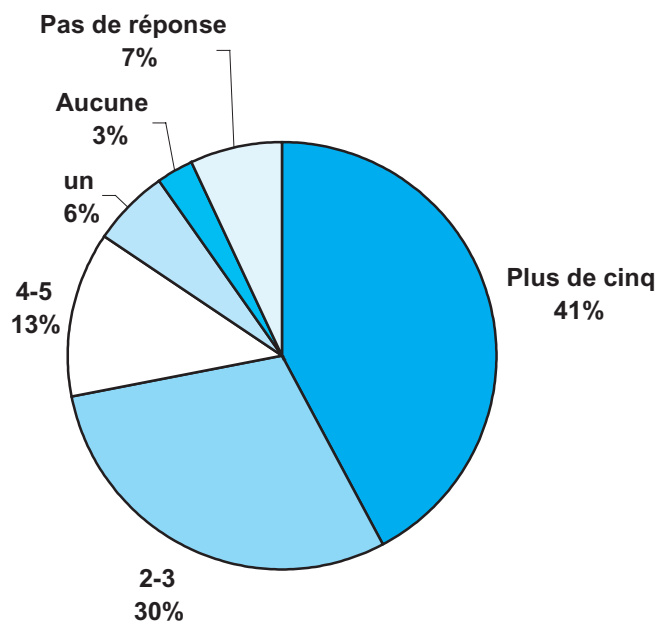
Lorsque nous avons demandé aux participants de parler de leurs objectifs généraux pour la retraite sans leur mentionner directement le bénévolat, seuls 18 % ont répondu le bénévolat comme un de leurs principaux objectifs de retraite. Toutefois, près de neuf participants sur dix (86 %), y compris 80 % de ceux

déjà à la retraite, ont indiqué que le bénévolat faisait partie de leurs plans de retraite. Ces constatations qui peuvent sembler contradictoires peuvent s'expliquer par la façon dont les deux questions ont été posées. La question sur les objectifs était une question à réponse libre : « *Avez-vous des objectifs de retraite et, dans l'affirmative, quels sont-ils?* » Sans avoir été incité à parler du bénévolat, les participants n'en ont pas fait mention comme l'un de leurs objectifs prioritaires à la retraite.

Toutefois, lorsque nous leur avons posé la question précise suivante : « *À ce jour, le bénévolat fait-il partie de votre plan de retraite?* », ils ont répondu très positivement. Au nombre des principaux objectifs de retraite cités, mentionnons les voyages, les loisirs et les activités familiales (Figure 6, p.17).

Lorsque nous leur avons demandé ce qu'ils prévoyaient pour leur retraite, seulement 18 % des

**Figure 5 : Activités bénévoles précédentes**

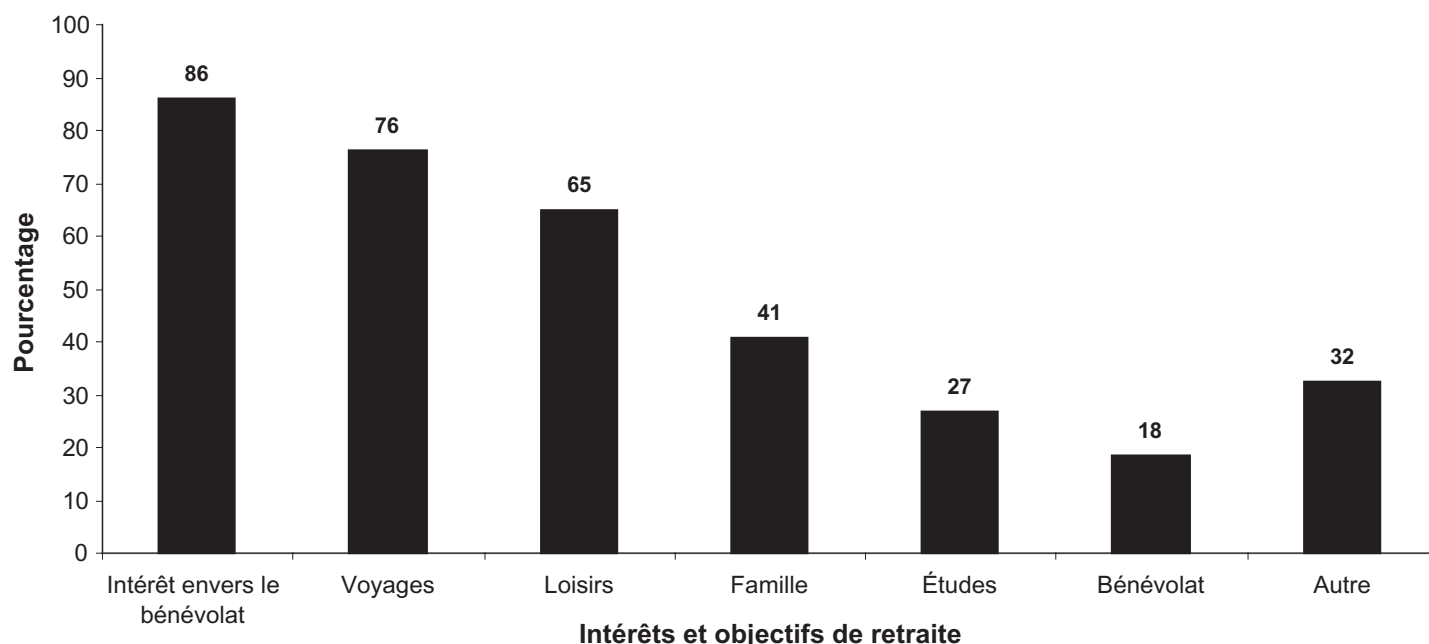


**Tableau 5 : Motivations de faire du bénévolat**

Raisons	Percent
<i>Satisfaction d'aider les autres</i>	70
<i>Soutien à des causes sociales valables</i>	58
<i>Épanouissement personnel</i>	56
<i>Liens sociaux</i>	52
<i>Respect de croyances personnelles et religieuses</i>	27
<i>Renforcement de l'estime de soi</i>	23
<i>Façon d'occuper ses temps libres</i>	17
<i>Autre</i>	17
<i>Statut / récompense / reconnaissance</i>	15
<i>Impression d'y être obligé</i>	15
<i>Récompenses matérielles</i>	3

**Remarque :** Les répondants pouvaient choisir toutes les réponses qui les concernaient; c'est pourquoi le total ne correspond pas à 100 %.

**Figure 6 : Objectif de retraite des dirigeants**



**Tableau 6 : Activité prévue par les dirigeants après avoir pris leur retraite**

Activité après la retraite	Pourcentage	
	L'ensemble des 71 répondants	Ceux ayant déjà pris leur retraite
<i>Travailler moins d'heures</i>	32	17
<i>Travailler pour soi</i>	25	25
<i>Changer de domaine de travail</i>	24	8
<i>Arrêter de travailler complètement</i>	18	8
<i>Ne jamais arrêter de travailler</i>	14	25
<i>Pas de plans actuellement, statu quo</i>	10	0
<i>N'y a pas vraiment pensé</i>	3	0
<i>Autre</i>	15	17

**Remarque :** Les répondants pouvaient choisir toutes les réponses qui les concernaient; c'est pourquoi le total ne correspond pas à 100 %.

participants ont répondu qu'ils planifiaient d'arrêter de travailler après la retraite (Tableau 6). D'autres ont indiqué qu'ils prévoyaient travailler moins d'heures (32 %), devenir travailleurs autonomes (25 %), travailler dans un domaine différent (24 %), ne jamais arrêter de travailler (14 %) ou continuer de travailler dans leur poste actuel (10 %).

Bien que 12 des 71 répondants (16 %) se soient déclarés retraités (probablement de leur emploi principal), seul un de ces 12 participants a déclaré qu'il avait arrêté complètement de travailler; les autres occupaient un emploi de consultant ou un autre emploi rémunéré (se reporter au Tableau 6).

Lorsque nous leur avons demandé s'ils étaient intéressés à ajouter le bénévolat à leur plan de retraite, les participants ont évalué leur intérêt sur une échelle de 0 (faible) à 10 (élevé). La note globale pour les 71 répondants était de 6,7, ce qui laisse entendre un intérêt marqué envers le bénévolat.

Compte tenu de l'intérêt exprimé, nous avons demandé aux participants s'ils voulaient continuer leurs activités bénévoles actuelles ou saisir de nouvelles occasions de bénévolat à la retraite. Plus du tiers des participants ont répondu qu'ils préféreraient trouver de nouvelles occasions, tandis que 20 % ont indiqué qu'ils voulaient poursuivre leurs activités actuelles. Un autre tiers des répondants prévoyaient entreprendre de nouvelles activités en plus de maintenir leurs engagements actuels.

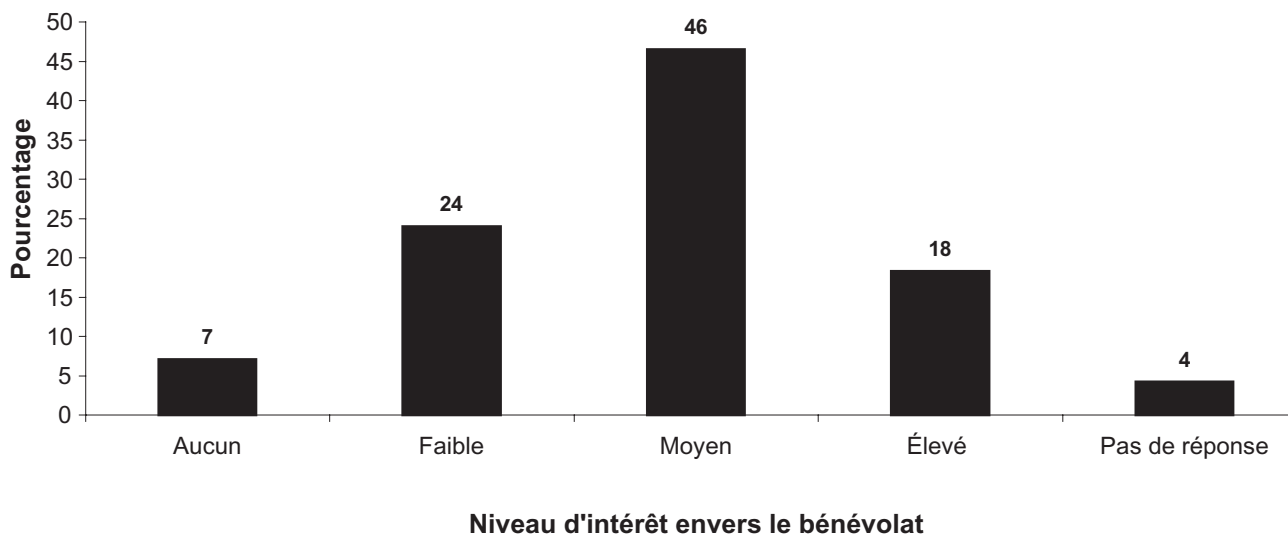
Nous avons en outre demandé aux participants quelle était la possibilité qu'ils prennent d'autres engagements bénévoles en plus de leurs engagements actuels. Soixante-quatre pour cent (64 %) des participants ont exprimé un intérêt de moyen à élevé envers d'autres engagements (Figure 7).

S'ils devaient faire du bénévolat dans l'avenir, les participants ont indiqué que leurs premiers choix seraient des activités bénévoles associées à l'éducation et à la formation, aux services sociaux, aux arts et à la culture, aux clubs philanthropiques et à l'environnement (Tableau 7).

**Tableau 7 : Genre d'activités bénévoles auxquelles les dirigeants participeraient à la retraite**

Activité bénévole	Pourcentage
<i>Éducation et formation</i>	56
<i>Services sociaux</i>	45
<i>Arts et culture</i>	42
<i>Clubs philanthropiques</i>	34
<i>Environnement</i>	34
<i>Sports</i>	31
<i>Organismes de santé</i>	28
<i>Politique</i>	27
<i>Activités religieuses ou spirituelles</i>	17
<i>Autre</i>	8

**Figure 7 : Possibilité que les dirigeants prennent d'autres engagements**



Ils accompliraient ces activités bénévoles dans l'avenir pour répondre à un certain nombre de leurs besoins et intérêts au moment de prendre leur retraite. Ces besoins et intérêts sont liés notamment au fait d'acquérir de nouvelles connaissances, d'aider les autres, d'établir de nouvelles relations, d'accomplir un travail valorisant ainsi que d'enseigner et de fournir de l'encadrement (Tableau 8). Ces constatations confirment celles de Fischer et Schaffer (1993) ainsi que de Chappell et Prince (1997) dans les études qu'ils ont réalisées sur les aînés.

**Tableau 8: Besoins et intérêts envers le bénévolat des dirigeants**

Besoins et intérêts	Pourcentage
<i>Apprentissage</i>	73
<i>Besoins altruistes</i>	65
<i>Nouvelles relations</i>	63
<i>Travail valorisant</i>	62
<i>Enseignement</i>	51
<i>Appréciation</i>	38
<i>Autre</i>	7

**Remarque :** Les répondants pouvaient choisir toutes les réponses qui les concernaient; c'est pourquoi le total ne correspond pas à 100 %.

Les participants étaient d'avis qu'ils pourraient davantage répondre à leurs besoins s'ils consacraient leurs temps de bénévolat à des projets à court terme bien définis qui permettaient d'atteindre des résultats concrets. Dans le cadre de projets de cette nature, ils souhaiteraient d'abord et avant tout partager leurs connaissances et expérience dans un rôle d'accompagnement ou d'encadrement afin d'aider l'organisme sans but lucratif sur les plans de la gouvernance ainsi que de la gestion financière et du personnel (Tableau 9).

**Tableau 9 : Activités bénévoles dans lesquelles les dirigeants veulent partager leurs compétences**

Activité bénévole	Pourcentage
<i>Projets spéciaux (à court terme)</i>	65
<i>Accompagnement, encadrement</i>	59
<i>Gestion</i>	56
<i>Gouvernance</i>	49
<i>Consultation sur le plan financier, personnel ou pour des projets</i>	41
<i>Environnement</i>	20
<i>Activité de financement</i>	11
<i>Soins personnels</i>	7
<i>Autre</i>	6

### Obstacles au bénévolat

La moitié des dirigeants ont fait savoir que le manque de temps constituait le plus grand obstacle au bénévolat. Une constatation qui revient aussi dans les autres recherches menées précédemment (par exemple celle du Centre canadien de philanthropie, 2003).

Ils ont aussi nommé d'autres obstacles, comme l'absence de travail valorisant ou stimulant, les restrictions à la liberté de voyager causées par les engagements dans le bénévolat, le manque de renseignements et l'incertitude concernant les rôles des bénévoles. Ces constatations confirment celles de Fischer et Schaffer (1993) ainsi que de Caro et Bass (1997) (Tableau 10, p.19). Ces constatations laissent en outre entendre que les rôles joués par les bénévoles doivent être souples en ce qui concerne le moment des activités et la durée de l'engagement, mais doivent aussi être valorisants tant sur le plan de leur contenu que de leur but afin que les bénévoles aient l'impression d'accomplir quelque chose d'utile.

**Tableau 10 : Restrictions et obstacles perçus au bénévolat**

Restrictions ou obstacles	Pourcentage
<i>Temps à consacrer</i>	51
<i>Travail non valorisant</i>	38
<i>Voyages restreints</i>	38
<i>Travail non stimulant</i>	27
<i>Intrusion dans la vie privée</i>	24
<i>Manque de renseignements</i>	23
<i>Incertitude au sujet du rôle</i>	15
<i>Règlements complexes</i>	11
<i>Engagement émotionnel</i>	10
<i>Santé personnelle</i>	8
<i>Coût du bénévolat</i>	7
<i>Autre</i>	15

### *Amener les dirigeants à faire du bénévolat à la retraite*

Les dirigeants ont précisé clairement les facteurs qui rendraient le bénévolat plus attrayant à la retraite. Ils ont souligné que les organismes sans but lucratif devraient d'abord contacter les employeurs des secteurs public et privé afin qu'ils puissent sensibiliser davantage les dirigeants de ces secteurs au bénévolat et les inciter à s'y engager. Ils ont insisté sur la nécessité pour les organismes sans but lucratif d'axer les efforts sur la promotion, la commercialisation et les contacts directs avec les employeurs et leurs cadres supérieurs.

Les deux tiers des dirigeants de notre étude ont déclaré que leur niveau d'intérêt augmenterait s'ils obtenaient de l'information au sujet des possibilités de bénévolat. Ils seraient en outre disposés à devenir bénévoles si on leur en faisait simplement la demande.

Toutefois, sensibiliser davantage les dirigeants et leur demander de faire du bénévolat ne suffisent pas à garantir qu'ils s'engageront nécessairement à devenir bénévoles au moment de prendre leur retraite. Selon les dirigeants de notre étude, le programme de bénévolat et ses activités connexes doivent posséder des caractéristiques précises qui :

- garantissent que les intérêts et les compétences du bénévole correspondent aux besoins de l'organisme;
- définissent clairement les rôles et responsabilités des postes de bénévole;
- font en sorte que les postes de bénévole sont valorisants et novateurs;
- offrent des affectations bien définies à court terme permettant d'atteindre des résultats concrets;
- sont souples en ce qui concerne les affectations;
- accordent une certaine souplesse pour ce qui est du moment de l'activité et de la durée de l'engagement;
- donnent aux dirigeants retraités l'occasion de faire du bénévolat avec leurs pairs;
- offrent un milieu de bénévolat bien structuré et géré;
- assurent un soutien et témoignent de la reconnaissance aux bénévoles.

Près de la moitié des participants (47 %) ont fait savoir qu'ils envisageraient de collaborer à un projet visant à convaincre des dirigeants prenant leur retraite à mettre bénévolement leurs talents au service de la collectivité. D'autres participants (30 %) ont indiqué qu'ils seraient prêts à recruter d'autres dirigeants pour qu'ils participent à cette étude et 34 % des participants ont fait savoir qu'ils seraient intéressés à fournir de l'information de suivi.



---

## 5. Résultats des groupes de discussion

---

Les résultats des groupes de discussion étaient identiques à ceux de l'enquête par questionnaire en ce qui concerne les attitudes envers le bénévolat et les facteurs qui rendraient le bénévolat attrayant à la retraite. Toutefois, certains enjeux ont été soulevés au sujet des caractéristiques des postes de bénévole qui n'étaient pas ressortis dans l'enquête par questionnaire.

Pendant les groupes de discussion, les dirigeants ont précisé que leurs rôles en tant que bénévoles devraient :

- leur offrir un nouveau défi qui leur demanderont d'acquérir de nouvelles compétences;
- leur permettre de fournir un service direct à l'organisme plutôt que de « jouer tous les rôles »;
- poser des défis physiques plutôt qu'intellectuels;
- ne pas concerner les questions de ressources humaines, la supervision, les responsabilités de gestion ou la prise de décisions;
- leur permettre d'aider les autres à diriger l'organisme au moyen de l'encadrement et de l'accompagnement;
- leur permettre d'assurer un leadership sans avoir à vivre le stress et à consacrer les longues heures requises lorsqu'ils occupent un poste de cadre supérieur.

Tous les dirigeants ont précisé qu'ils ne voulaient pas occuper le poste de cadre supérieur ou de membre du conseil d'administration si l'engagement et le stress connexe étaient trop importants. Ils préféreraient plutôt jouer un rôle d'encadrement afin de partager leurs connaissances et compétences

en leadership avec les cadres supérieurs et les bénévoles de l'organisme sans but lucratif. Toutefois, ils voulaient relever des défis en tant que bénévoles afin de pouvoir acquérir plus de connaissances et d'expérience, en particulier dans le cadre d'activités pratiques et physiques.

La plupart des participants des groupes de discussion convenaient que les séances étaient utiles, agréables et leur permettaient de se concentrer sur cette question. Ils étaient en outre d'avis qu'ils devaient songer davantage à leur retraite puisque seulement quelques-uns avaient établi des plans précis. Les séances ont confirmé de nombreux enjeux pour les participants, dont le fait que les dirigeants sur le point de prendre leur retraite ou qui venaient de la prendre ne voulaient pas que leur expérience bénévole soit accompagnée des mêmes pressions vécues pendant leur vie professionnelle.

Les participants aux groupes de discussion ont en outre formulé des suggestions concernant les prochaines initiatives et recherches :

1. Réunir les membres du groupe dans un an pour déterminer si les participants ont mieux défini leur plan de retraite.
2. Inviter Volunteer Victoria à mettre en œuvre un service de concordance des bénévoles pour les dirigeants retraités afin d'aider les participants à trouver l'organisme qui leur conviendra le mieux.
3. Former une équipe de dirigeants retraités ayant différentes compétences et chargée de réaliser des projets à court terme pour les organismes du secteur bénévole.
4. Encourager Volunteer Victoria à recourir à l'immense talent en leadership que possèdent les participants à ces groupes de discussion.

---

## 6. Conclusion

---

Notre étude visait à créer un profil des dirigeants œuvrant dans les secteurs public et privé et à mieux comprendre leur éventuel engagement envers le bénévolat. Nous voulions aussi comprendre leurs besoins afin que les organismes sans but lucratif puissent réussir à les recruter en qualité de bénévole.

Il importe de préciser que nos participants n'ont pas été sélectionnés complètement au hasard comme nous l'avons espéré au début. En raison du faible taux de réponse des employeurs, en particulier des petites entreprises, nous avons choisi dix participants intentionnellement. Néanmoins, nous avons pris des mesures afin de garantir que notre groupe final de participants était représentatif des gros, moyens et petits organismes fournissant de l'emploi dans la région du Grand Victoria.

De plus, l'échantillon de dirigeants proposés par les employeurs pour participer à l'étude était légèrement biaisé étant donné que les participants peuvent avoir été choisis pour leur intérêt envers le bénévolat. La plupart des dirigeants (86 %) ont indiqué qu'ils participaient à au moins une activité bénévole. Le taux de bénévolat des Britanno-Colombiens âgés de 45 ans et plus s'établit habituellement entre 15 % et 29 % (Hall, McKeown et Roberts, 2001). Les constatations de la présente étude peuvent faire état d'un taux de bénévolat plus élevé parce que les participants étaient des cadres supérieurs et des dirigeants organisationnels ou parce que leur nomination était biaisée. Il s'agit d'un facteur qu'il faudrait étudier davantage pour clarifier la situation.

La proportion de dirigeantes dans cette étude était relativement faible; seulement 18 % des participants étaient des femmes. Nous croyons que cela tient au fait que peu de femmes occupent en général des postes de cadres supérieurs et de direction dans les secteurs privé et public. Toutefois, nous devons mener une autre étude pour être en mesure de vérifier notre hypothèse.

En dépit de ces conditions, nos constatations fournissent tout de même des renseignements précieux quant aux possibilités pour les dirigeants de devenir bénévoles. Les données obtenues pendant les groupes de discussion et l'enquête par questionnaire ont permis d'établir un profil exhaustif de ces dirigeants, qui comprend notamment des renseignements au sujet de leurs compétences, de leur participation bénévole actuelle, de leurs plans de retraite et de leurs intérêts envers le bénévolat pour l'avenir. L'étude a en outre permis de confirmer certaines des constatations de recherche tirées dans le cadre des autres études mentionnées précédemment.

Le taux de bénévolat était élevé parmi les participants à notre étude; en effet, près de neuf dirigeants sur dix font actuellement du bénévolat dans un rôle ou dans un autre. Si notre échantillon est représentatif des dirigeants en général de la région du Grand Victoria, il existe un vaste bassin de bénévoles possibles dans lequel les organismes sans but lucratif doivent puiser.

Toutefois, pour obtenir l'engagement de ces bénévoles, les organismes sans but lucratif doivent mettre en valeur le bénévolat en tant qu'activité de retraite auprès des dirigeants pendant qu'ils font toujours partie de la population active. Bon nombre de dirigeants ont indiqué qu'ils avaient toute une série de

---

buts pour leur retraite et que le bénévolat n'était pas l'un des plus importants; seulement 18 % des dirigeants ont précisé qu'ils y songent très sérieusement. Cependant, l'intérêt général témoigné envers le bénévolat était élevé puisque 86 % des participants ont répondu qu'ils étaient intéressés à envisager la possibilité de faire du bénévolat. Le défi consiste à transformer cette possibilité en un engagement ferme à devenir bénévole après avoir pris sa retraite. Cela ne devrait pas être un problème insurmontable pour les dirigeants de notre étude étant donné que plus de 80 % d'entre eux faisaient déjà du bénévolat. Toutefois, comme nous l'avons déjà précisé, notre échantillon n'était peut-être pas véritablement représentatif de tous les dirigeants et, par conséquent, les organismes sans but lucratif ne devraient pas être exagérément optimistes.

Comme les dirigeants l'ont précisé, il ne suffit pas pour les organismes sans but lucratif de seulement faire la promotion du bénévolat auprès des dirigeants lorsqu'ils occupent toujours un emploi, ils doivent mettre en valeur les rôles des bénévoles qui sont attrayants et que susciteront leur intérêt. Étant donné que les dirigeants sont talentueux, instruits et expérimentés, ils cherchent à assumer des rôles bénévoles qui sont à la fois stimulants et agréables. Il faudrait mobiliser les dirigeants afin qu'ils puissent acquérir de l'expérience et des compétences dans de nouveaux domaines, mais leur assigner également des rôles qui leur permettront d'établir de nouvelles relations sans leur imposer trop de stress.

Les dirigeants ont insisté sur le fait qu'ils ne veulent pas assumer les mêmes rôles et responsabilités de leadership avec lesquels ils devaient composer lorsqu'ils travaillaient. Ils préféreraient partager leurs connaissances du leadership, de la gouvernance

et de la gestion avec les cadres supérieurs et les bénévoles des organismes sans but lucratif afin de contribuer à leur formation pour qu'ils puissent exercer leurs fonctions de façon plus efficace. Cet objectif de vouloir offrir des services d'éducation et de formation a été exprimé par 59 % des dirigeants.

Quelles mesures les organismes sans but lucratif doivent-ils prendre s'ils souhaitent tirer profit des ressources bénévoles possibles que représentent les dirigeants retraités? Ils doivent élaborer des stratégies de commercialisation qui sont axées sur les dirigeants et qui mettent l'accent sur la valeur que revêt le bénévolat comme activité à la retraite. Cette commercialisation devrait débuter tôt, c'est-à-dire bien avant que les gens soient sur le point de prendre leur retraite afin de créer une culture de bénévolat chez les dirigeants qui sera intégrée à leurs plans de retraite.

Les rôles assumés par les bénévoles doivent être souples, novateurs et axés sur l'acquisition des compétences par les dirigeants afin qu'ils soient en mesure de fournir des services à leur collectivité, et d'enrichir leur vie par la même occasion.

Notre étude a mis en évidence l'expérience bénévole et les plans de retraite des dirigeants et, nous l'espérons, brossé un tableau de leur capacité et intérêt à faire du bénévolat après leur retraite. Ces dirigeants représentent une source inestimable de compétences et d'expertise utiles pour les organismes sans but lucratif et de bienfaisance. Ils disposent en outre d'une vaste gamme d'options au moment de prendre leur retraite. Bien qu'il existe pour les organismes de bénévolat de nombreuses occasions de recruter les dirigeants, il y a bien d'autres organismes qui souhaiteraient bénéficier

---

du temps et de l'attention des dirigeants retraités. Il appartiendra aux organismes sans but lucratif et de bienfaisance de mettre en œuvre les stratégies proposées par les dirigeants dans cette étude afin qu'ils fassent du bénévolat leur activité de choix.

Les constatations de cette étude ont inspiré l'élaboration d'un guide de ressources qui présente des stratégies pour promouvoir le bénévolat auprès des dirigeants retraités; pour les recruter comme bénévoles et pour les affecter à des postes qui répondront à leurs besoins et qui seront utiles aux organismes sans but lucratif et de bienfaisance.

---

## 7. Références

---

### Sources d'information citées dans le rapport

Barnes, I. (2000). Recruiting senior volunteers.

*Canadian Journal of Volunteer Resources Management*, vol. 9 no 3, p. 8-12

Centre canadien de philanthropie. (2003). *Les dons et le bénévolat chez les personnes âgées*. Fiche-info de l'Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation de 2000. Obtenue le 21 juin 2005 du site Web : [www.donetbenevolat.ca/pdf/factsheets/2000\\_bénévolat\\_agees.pdf](http://www.donetbenevolat.ca/pdf/factsheets/2000_bénévolat_agees.pdf)

Caro, F.G. et Bass, S.A. (1997). Receptivity to volunteering in the immediate post-retirement period. *Journal of Applied Gerontology*, vol. 16 no 4, p. 427-441

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

Chappell, N.L. et Prince, M.J. (1997). Reasons why Canadian seniors volunteer. *Revue canadienne du vieillissement*, vol. 16 no 2, p. 336-353.

Chappell, N.L. (1999). *Bénévolat et santé des aînés : état de la question*. Ottawa : Bénévoles Canada. Obtenue le 20 juin 2005 du site Web de l'université de Victoria : [www.coag.uvic.ca/research/pdfs/report10.pdf](http://www.coag.uvic.ca/research/pdfs/report10.pdf)

Choi, L.H. (2003). Factors affecting volunteerism among older adults. *The Journal of Applied Gerontology*, vol. 22 no 2, p. 179-196.

Les Associés de recherche Ekos. (2003). Positionner le secteur bénévole et communautaire au Canada : Ce qu'en disent l'élite et le grand public. Obtenue le 21 juin 2005 du site Web de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire : [http://www.vsi-isbc.ca/fr/pdf/awareness\\_opinion\\_report.pdf](http://www.vsi-isbc.ca/fr/pdf/awareness_opinion_report.pdf).

Fischer, L.R. et Schaffer, K.B. (1993). *Older volunteers: A guide to research and practice*. Newbury Park, CA : Sage Publications.

Fisher, M. R. (1999). *Model for leadership begins with volunteerism says Fortune 500 CEOs in recent survey*. Communiqué. Obtenue le 20 juin 2005 du site Web de Mark R. Fisher : [www.markfisher.com/new\\_page\\_6.htm](http://www.markfisher.com/new_page_6.htm).

Graff, L. (1998). Past, current and expected future trends in volunteering by retired persons: the development of personal talents and fulfillment of civic responsibilities. Dans M. Maunsell (éditeur), *Designing meaningful new volunteer roles for retired persons* (pp. 4-11). Rapport sur un atelier tenu à l'université de Victoria, les 21 et 22 novembre 1997. Victoria : Centre of Aging et Centre for Studies in Religion and Society, Université de Victoria.

Hall, M., McKeown, L. et Roberts, K. (2001). *Canadiens dévoués, Canadiens engagés : points saillants de l'Enquête nationale de 2000 sur le don, le bénévolat et la participation*. Ottawa : Statistique Canada. Obtenue le 20 juin 2005 du site <http://www.statcan.ca/francais/freepub/71-542-XIF/71-542-XIF00001.pdf>.

- 
- Heartbeat Trends. (2001). *Older people and volunteering*. Rapport de recherche du forum sur le vieillissement du premier ministre de 2001. Pymont, Nouvelles-Galles du Sud, Australie : Heartbeat Trends. Obtenu le 21 juin 2005 du site Web du gouvernement de la Nouvelles-Galles du Sud : [www.communitybuilders.nsw.gov.au/download/DADHC.pdf](http://www.communitybuilders.nsw.gov.au/download/DADHC.pdf)
- Luffman, J. (2003). *Le bénévolat pendant les heures de travail*. L'emploi et le revenu en perspective : Points saillants du numéro au catalogue 75-001-XPE, vol. 4 no 4. Obtenu le 21 juin 2005 du site Web de Statistique Canada : <http://www.statcan.ca/francais/studies/75-001/0040375-001-XIF.html>
- McClintock, N. (2004). *Comprendre les bénévoles canadiens*. Toronto : Centre canadien de philanthropie. Obtenu le 21 juin 2005 du site Web de Don et bénévolat : [http://www.donetbenevolat.ca/pdf/reports/comprendre\\_les\\_benevoles\\_canadiens.pdf](http://www.donetbenevolat.ca/pdf/reports/comprendre_les_benevoles_canadiens.pdf)
- Maunsell, M. (éditeur). (1998). *Designing meaningful new volunteer roles for retired persons*. Victoria C. B. : Centre of Aging et le Centre for Studies in Religion and Society, Université de Victoria.
- Reed, P. et Selbee, K. (2000). *Bénévolat et dons encadrés et informels : Modèles régionaux et communautaires*. Rapport du Projet de base de connaissances sur le secteur sans but lucratif. Ottawa : Statistique Canada. Obtenu le 20 juin 2005 du site Web de Statistique Canada : <http://www.statcan.ca/francais/research/75F0048MIF/75F0048MIF2002005.pdf>
- Saunders, S. (2000). *Qui sont les bénévoles en Colombie-Britannique?* Enquête nationale sur le don, le bénévolat et la participation. Fiche-info no 29. Toronto : Centre canadien de philanthropie. Obtenu le 20 juin 2005 du site Web de l'ENDBP : [http://www.donetbenevolat.ca/pdf/Qui\\_sont\\_les\\_benevoles/Qui\\_sont\\_les\\_benevoles\\_en\\_Colombie-Britannique.pdf](http://www.donetbenevolat.ca/pdf/Qui_sont_les_benevoles/Qui_sont_les_benevoles_en_Colombie-Britannique.pdf)
- Smith, D.B. (2004). Volunteering in retirement: Perceptions of midlife workers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, no 1. p. 55-73.
- Statistique Canada. (2001). *Les femmes font des percées dans les professions hautement qualifiées : Variation de la population active et contribution à la croissance de la population active, selon le sexe et certaines professions choisies, Canada, 1991 à 2001*. Ottawa : Statistique Canada. Obtenu le 27 juin 2005 du site Web de Statistique Canada : [http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/analytic/companion/paid/canada\\_f.cfm](http://www12.statcan.ca/francais/census01/products/analytic/companion/paid/canada_f.cfm)
- Bénévoles Canada et Centre canadien de philanthropie. (2000). *Le bénévolat ... une tendance à la hausse : Faites l'expérience d'une réalisation et d'une satisfaction personnelle plus tard dans la vie par l'intermédiaire du bénévolat*. Ottawa : Bénévoles Canada. Obtenu le 20 juin 2005 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)

---

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

Walker, C. (2002), Philanthropy, social capital or strategic alliance? The involvement of senior UK business executives with the voluntary sector and implications for corporate fund raising. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 7 no 3, p. 219-228. Obtenu le 21 juin 2005 du site Web de Charity Fundraising : <http://www.charityfundraising.org/Walker%20-%20corporate%20fundraising.pdf>

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 Imagine Canada — John Hodgson <[www.nonprofitscan.ca](http://www.nonprofitscan.ca)>.



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