



Le bénévolat dans le secteur du tourisme et de la culture :

REGARD DES GESTIONNAIRES



RÉSEAU DE
L'ACTION BÉNÉVOLE
DU QUÉBEC

Ce rapport a été rédigé par :

- **Aude Porcedda**, Professeure au Département d'études en loisir, culture et tourisme, Université du Québec à Trois-Rivières
- **Esther Djossa**, Doctorante en loisir, culture et tourisme, Université du Québec à Trois-Rivières
- **Isabelle Falardeau**, Professeure au Département d'études en loisir, culture et tourisme, Université du Québec à Trois-Rivières
- **Julie Fortier**, Professeure au Département d'études en loisir, culture et tourisme, Université du Québec à Trois-Rivières

14 août 2026

À la demande du Réseau de l'action
bénévole du Québec (RABQ)



Avec la participation financière de :



Le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) regroupe 34 organismes provinciaux multisectoriels de l'action bénévole, ce qui représente plus de 1.6 million de bénévoles engagés dans une diversité de domaines. Un des mandats du RABQ est donc d'agir en tant que porte-parole de ses membres, tout en promouvant et développant une vision globale de l'action bénévole.

De plus, depuis sa création, en 2003, le RABQ est l'interlocuteur privilégié du gouvernement pour toutes les questions ayant trait à l'action bénévole. Cela le positionne comme un lieu de référence et de soutien pour tout ce qui est de la promotion et de la valorisation de l'action bénévole au Québec. Les activités menées par le RABQ dans le cadre de la Stratégie en action bénévole 2016-2022 visent la promotion, la rétention, le recrutement et la relève des bénévoles dans tous les milieux et dans l'ensemble des régions du Québec.

Coordonnatrice de l'étude : Véronique Routhier

Révision : Nathalie Duchemin

Mise en page : Anaïs Demoustier

ISBN : 978-2-923933-97-9

Table des matières

QUE RETENIR DE CE RAPPORT?	6
FAIT SAILLANT 1 La gestion du bénévolat repose sur un modèle de proximité et de petites équipes	6
FAIT SAILLANT 2 Une crise de capacité organisationnelle plutôt qu'une pénurie d'engagement	6
FAIT SAILLANT 3 Le virage vers un leadership d'accompagnement	6
FAIT SAILLANT 4 Les 50 ans et plus, une ressource stratégique centrale sous contrainte	6
FAIT SAILLANT 5 L'écart entre la connaissance des bonnes pratiques et leur application réelle	7
FAIT SAILLANT 6 Une reconnaissance perçue comme insuffisante au niveau public et gouvernemental	7
FAIT SAILLANT 7 Bénévolat comme marqueur et levier de fierté régionale et sectorielle	7
MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET DU RAPPORT	9
PROBLÉMATIQUE	10
OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	11
RECENSION DES ÉCRITS	12
1. Le bénévolat : d'une contribution citoyenne à une ressource organisationnelle stratégique	13
2. Des formes d'engagement qui transforment les pratiques de gestion	13
3. Le vieillissement du bassin bénévole : entre richesse organisationnelle et vulnérabilité	14
4. La gestion des bénévoles : une pratique distincte de la gestion des ressources humaines	15
5. Les secteurs culturel et touristique : des contextes de gestion particuliers	15
6. Les défis organisationnels : au-delà du recrutement	16
7. Une lacune scientifique qui justifie la présente étude	16
MÉTHODOLOGIE	18
Collecte des données	18
Questionnaires auprès des gestionnaires	18
Recrutement des participants	18
Critères d'inclusion	20
Limites de la méthodologie	20
RÉSULTATS	22
Section 1 : Profils socio-démographiques des gestionnaires	22
Répartition des répondants selon le genre	22
Répartition des gestionnaires selon l'âge	22
Principal domaine d'études	23
Répartition des gestionnaires par région géographique	24
Section 2 : Expérience comme gestionnaire de bénévole	25
Secteur d'activité principal de l'organisation	25
Ville de l'organisation dont vous êtes gestionnaire	25
Répartition des gestionnaires par catégorie du poste occupé	26
Année d'obtention d'un premier emploi dans le secteur du tourisme ou de la culture	27
Statut d'emploi des gestionnaires	28
Bénéficiaires principaux des services offerts par l'organisation	28
Fréquence d'interaction avec les bénévoles de l'organisation	29

Temps consacré aux interactions avec les bénévoles	29
Nombre de bénévoles dans l'organisation	30
Faites-vous du bénévolat pour votre organisation?	31
Section 3 : L'état du bénévolat en tourisme ou en culture	31
Période principale de l'engagement bénévole	31
Rythme de participation des bénévoles	32
Perception des gestionnaires sur la santé du bénévolat	32
Section 4 : Les motivations des bénévoles en tourisme et culture	34
Les raisons d'implication à titre de bénévoles selon les gestionnaires	34
Motivation à poursuivre l'engagement en tant que bénévoles	35
Section 5 : Votre organisation et votre gestion des bénévoles	37
Rôle du gestionnaire auprès des bénévoles	37
Conception des gestionnaires sur l'encadrement des bénévoles	37
Forces des organisations en matière de gestion des bénévoles	38
Faiblesses organisationnelles en matière de gestion des bénévoles	39
Défis et enjeux des organisations en matière de gestion des bénévoles	41
Principaux outils et stratégies de gestion des bénévoles	42
Trois principaux besoins de soutien et de services les plus criants liés à la gestion des bénévoles	43
Besoins de l'organisation pour adapter les pratiques aux réalités du vieillissement	45
Intérêt pour une plateforme dédiée à la gestion des bénévoles	46
Section 6 : Recrutement, accueil et formation des bénévoles	47
Efficacité des moyens de recrutement	47
Trois principaux sujets à aborder lors du recrutement d'un bénévole, selon les gestionnaires	48
Priorités lors de l'accueil de nouveaux bénévoles	49
Moyens de reconnaissance témoignés aux bénévoles	50
Section 7 : Regard sur le bénévolat des 50 ans et plus	51
Les bénévoles en tourisme et culture de 50 ans et plus	51
Différenciation perçue des motivations des bénévoles de 50 ans et plus	52
Trois principaux sujets à aborder lors du recrutement d'un bénévole de 50 ans et plus selon les gestionnaires	52
Mesures mises en place pour le recrutement de bénévoles de 50 ans et plus	53
Priorités lors de l'accueil de nouveaux bénévoles de 50 ans et plus	54
Formes de reconnaissance les plus appréciées par les bénévoles de 50 ans et plus dans votre organisation	55
DISCUSSION	57
Réallocation des concepts : De la motivation individuelle aux capacités organisationnelles	57
Mutation des formes d'engagement : Modèle collectif versus modèle réflexif	57
Le rôle des bénévoles de 50 ans et plus : Richesse stratégique et vulnérabilité	58
Spécificités sectorielles et cadre juridique	58
RECOMMANDATIONS	59
À l'intention des organisations du secteur du tourisme et de la culture	59
À l'intention des regroupements sectoriels comme le RABQ	60
À l'intention des pouvoirs publics	60
À l'intention des chercheurs	61
CONCLUSION	62
RÉFÉRENCES	63

Liste des tableaux

TABLEAU 1	Organisations ciblées pour la collecte de données auprès des bénévoles et des gestionnaires	19
TABLEAU 2	Répartition des gestionnaires selon le secteur d'activité	25
TABLEAU 3	Répartition des gestionnaires selon la ville de leur organisation	25
TABLEAU 4	Répartition des gestionnaires par catégorie du poste occupé	27
TABLEAU 5	Répartition des gestionnaires selon l'année d'emploi dans le secteur tourisme et culture	27
TABLEAU 6	Perception des gestionnaires sur la santé du bénévolat	33
TABLEAU 7	Perception de l'implication des bénévoles selon les gestionnaires	34
TABLEAU 8	Motivation des bénévoles à poursuivre l'engagement bénévole selon les gestionnaires	36
TABLEAU 9	Fonction des gestionnaires auprès des bénévoles	37
TABLEAU 10	Encadrement des bénévoles selon les gestionnaires	38
TABLEAU 11	Forces organisationnelles en gestion des bénévoles selon les gestionnaires	39
TABLEAU 12	Faiblesses organisationnelles en gestion des bénévoles selon les gestionnaires	40
TABLEAU 13	Les défis et enjeux de gestion selon les gestionnaires	41
TABLEAU 14	Les principaux outils et stratégies de gestion des bénévoles selon les gestionnaires	43
TABLEAU 15	Les besoins de soutien et de service selon les gestionnaires	44
TABLEAU 16	Besoins des gestionnaires pour l'intégration des réalités des bénévoles en lien avec le vieillissement	45
TABLEAU 17	Raisons évoquées par les gestionnaires en lien avec la plateforme de gestion des bénévoles	47
TABLEAU 18	Les moyens de recrutement des bénévoles jugés efficaces par les gestionnaires	48
TABLEAU 19	Les trois principaux sujets à aborder avec un bénévole lors du recrutement	48
TABLEAU 20	Les priorités lors de l'accueil d'un bénévole	49
TABLEAU 21	Les moyens de reconnaissance témoignés aux bénévoles	51
TABLEAU 22	Principaux sujets à aborder avec les bénévoles de 50 ans et plus selon les gestionnaires	53
TABLEAU 23	Mesures mises en place par les gestionnaires pour recruter les bénévoles de 50 ans et plus	54
TABLEAU 24	Actions prioritaires lors de l'accueil des bénévoles de 50 ans et plus selon les gestionnaires	55
TABLEAU 25	Les formes de reconnaissance appréciées par les bénévoles de 50 ans et plus selon les gestionnaires	56

Liste des figures

FIGURE 1	Répartition des gestionnaires par genre	22
FIGURE 2	Répartition des gestionnaires selon l'âge	23
FIGURE 3	Répartition des gestionnaires selon la dernière année de scolarité	23
FIGURE 4	Répartition des gestionnaires selon le domaine d'études	24
FIGURE 5	Répartition des gestionnaires selon la région géographique	24
FIGURE 6	Répartition des gestionnaires selon le statut d'emploi	28
FIGURE 7	Répartition des gestionnaires selon les bénéficiaires de l'organisation	28
FIGURE 8	Répartition des gestionnaires selon l'interaction avec les bénévoles	29
FIGURE 9	Répartition des gestionnaires selon le temps passé avec les bénévoles par semaine	30
FIGURE 10	Nombre total de bénévoles au sein de l'organisation	30
FIGURE 11	Répartition des gestionnaires selon s'ils font du bénévolat ou non	31
FIGURE 12	Périodicité du don de temps par les bénévoles, selon les gestionnaires	31
FIGURE 13	Rythme de participation des bénévoles selon les gestionnaires	32
FIGURE 14	Intérêt des gestionnaires pour une plateforme de gestion dédiée des bénévoles	46
FIGURE 15	Taux de présence des bénévoles de 50 ans et plus selon les gestionnaires	51
FIGURE 16	Différenciation perçue des motivations des bénévoles de 50 ans et plus	52

Que retenir de ce rapport?

L'analyse des données fait ressortir plusieurs constats majeurs qui dépassent la simple description statistique et permettent de mieux comprendre les réalités actuelles de la gestion des bénévoles.

FAIT SAILLANT 1 La gestion du bénévolat repose sur un modèle de proximité et de petites équipes

- Données : 89,3 % des organisations gèrent des équipes de 50 bénévoles ou moins, et les gestionnaires connaissent personnellement leurs bénévoles.
- Signification : La relation bénévole-organisation est intrinsèquement humaine, personnalisée et relationnelle.
- Impact pour le RABQ : les guides et formations doivent privilégier la gestion relationnelle et l'accompagnement plutôt que des outils de gestion RH d'entreprise ou de trop grandes structures.

FAIT SAILLANT 2 Une crise de capacité organisationnelle plutôt qu'une pénurie d'engagement

- Données : Surcharge des gestionnaires, manque de temps, de personnel dédié, d'outils et de financement pour encadrer le bénévolat.
- Signification : Les citoyens veulent s'engager, mais les milieux n'ont plus la capacité d'accueil et de suivi. Le bénévolat n'est plus une forme de loisir à coordonner, c'est une fonction organisationnelle à part entière.
- Impact pour le RABQ : C'est l'argument central de plaider auprès du gouvernement pour financer la coordination du bénévolat dans les organismes.

FAIT SAILLANT 3 Le virage vers un leadership d'accompagnement

- Données : Les gestionnaires perçoivent leur rôle comme celui d'un facilitateur, d'un mentor et d'un soutien à l'écoute plutôt qu'un contrôleur ou un superviseur hiérarchique.
- Signification : Les pratiques de gestion ont évolué d'un modèle directif vers un modèle de partenariat humain.
- Impact pour le RABQ : Revoir les référentiels de compétences et les formations des responsables de bénévoles offerts par le réseau en conséquence.

FAIT SAILLANT 4 Les 50 ans et plus, une ressource stratégique centrale sous contrainte

- Données : 91,7 % des organismes s'appuient sur les 50 ans et plus, qui recherchent la flexibilité (59,6 %).
- Signification : Les aînés ne sont pas un « problème de relève », mais le pilier du secteur. Toutefois, l'accélération numérique et l'aménagement physique posent des défis.
- Impact pour le RABQ : Promouvoir l'adaptation des environnements de bénévolat (inclusion numérique douce, ergonomie, flexibilité des horaires).

FAIT SAILLANT 5 L'écart entre la connaissance des bonnes pratiques et leur application réelle

- Données : Les organismes connaissent l'importance de l'accueil, de la formation et de la reconnaissance, mais peinent à les appliquer de manière constante.
- Signification : Le problème n'est pas un déficit de compétences des gestionnaires, mais un manque de moyens.
- Impact pour le RABQ : Développer des outils partagés, légers et « prêt-à-l'emploi » pour réduire la charge mentale des responsables sur le terrain.

FAIT SAILLANT 6 Une reconnaissance perçue comme insuffisante au niveau public et gouvernemental

- Données : (M1=1,56 (sur une échelle où 1 est très d'accord) quant au manque de reconnaissance de la contribution bénévole par le public et l'État.
- Signification : Bien que la reconnaissance interne/interpersonnelle fonctionne bien (89,1 % de remerciements personnalisés), la valorisation sociétale de l'action bénévole reste un chantier majeur.
- Impact pour le RABQ : Légitimer et renforcer les campagnes nationales de valorisation du bénévolat du RABQ.

FAIT SAILLANT 7 Bénévolat comme marqueur et levier de fierté régionale et sectorielle

- Données : Les gestionnaires associent l'implication bénévole au sentiment d'appartenance (M=1,77) et au désir de redonner à la communauté (M=1,73).
- Signification : Les bénévoles expriment un attachement envers l'organisme et/ou la destination. Les visiteurs et touristes perçoivent l'implication volontaire comme gage d'authenticité et comme une occasion de connaître la région et sa culture au contact des résidents. Ceci en fait des ambassadeurs de choix auprès des visiteurs et touristes.
- Impact pour le RABQ : S'inscrire dans la tendance à mobiliser et mettre en valeur les bénévoles comme ambassadeurs auprès des touristes et visiteurs.



1 Les moyennes intégrées dans les résultats doivent être interprétées en fonction du codage de l'échelle, où 1 correspond au niveau d'accord ou d'importance le plus élevé et 4 au niveau le plus faible. Ainsi, plus la moyenne est basse, plus l'adhésion à l'énoncé ou l'importance accordée à celui-ci est forte.

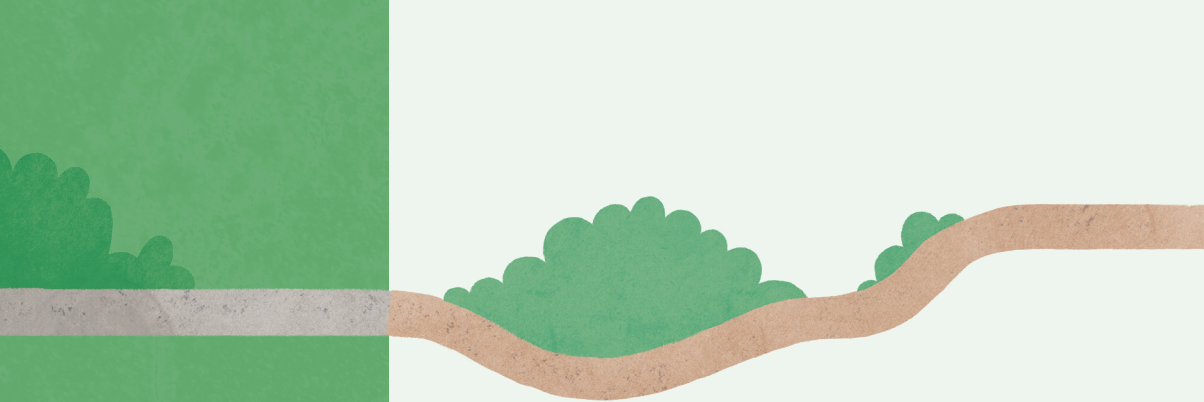
Ces faits saillants mettent en lumière la nécessité d'un changement de paradigme dans l'accompagnement et le soutien du bénévolat au Québec.

La réalité du terrain montre que l'engagement citoyen ne manque pas de vitalité, mais qu'il se heurte aux limites structurelles et humaines d'organisations majoritairement à petite échelle (89,3 % gérant 50 bénévoles ou moins). Pour pérenniser cet engagement, les actions stratégiques doivent s'orienter autour de deux axes prioritaires :

- Adapter les outils à la gestion de proximité : Développer des ressources, des guides et des formations axés sur l'accompagnement relationnel et humain, en évitant la transposition rigide de modèles RH d'entreprise peu adaptés aux petites structures.
- Financer la fonction de coordination : Soutenir activement les organismes auprès des instances gouvernementales pour faire reconnaître et financer la coordination du bénévolat comme une fonction organisationnelle essentielle, dotée de ressources dédiées, de temps et d'outils appropriés.

En consolidant la capacité d'accueil des milieux et en valorisant des pratiques de gestion ancrées dans la confiance et la proximité, le milieu associatif sera en mesure d'offrir un cadre propice à un engagement citoyen durable et épanouissant.





Mise en contexte de la recherche et du rapport

Cette étude s'inscrit dans l'orientation 1, « Participer dans sa communauté », du Plan d'action gouvernemental 2024-2025 *La fierté de vieillir* issu de la politique *Vieillir et vivre ensemble, chez soi, dans sa communauté, au Québec* qui vise notamment à valoriser et à soutenir la participation sociale et citoyenne.

Elle a pour objectif de mieux comprendre la réalité des bénévoles de 50 ans et plus engagés dans les secteurs de la culture et du tourisme au Québec, ainsi que les motivations, les bénéfices et les conditions qui influencent leur engagement.

La recherche vise également à documenter les besoins des organisations qui les accueillent afin de soutenir le recrutement, la rétention et la gestion des bénévoles.

Les résultats, centrés sur la réalité des gestionnaires des bénévoles dans le secteur du tourisme et de la culture, permettront de mieux reconnaître leur contribution à la vitalité des communautés et d'orienter les actions favorisant un engagement inclusif, stimulant et adapté aux réalités des personnes bénévoles.

Problématique

Au Québec, le bénévolat joue un rôle essentiel dans le fonctionnement de nombreux organismes culturels et touristiques. Il contribue à l'accueil des visiteurs, à la réalisation d'activités et d'événements, à l'animation des territoires ainsi qu'au maintien d'une offre de services diversifiée. En 2023, 81,8 % des organismes à but non lucratif au Canada ont fait appel à des bénévoles (Statistique Canada, 2024), ce qui témoigne de l'importance de leur contribution au fonctionnement et au dynamisme des organisations.

Le bénévolat en tourisme et en culture demeure moins documenté que le bénévolat en loisir, par exemple. Les travaux recensés portent néanmoins sur les centres d'information touristique, les programmes d'accueil, les associations touristiques, les visites guidées et l'accueil en terrains de camping (Edwards, 2005; Gallarza et al., 2013; Origet du Cluzeau, 2022; Raimbaud, 2022; Tobelem, 2022), ainsi que chez les personnes âgées (Dashper et al., 2021). La gestion des bénévoles dans les attractions, les destinations et les événements soulève par ailleurs des enjeux liés à la planification, au recrutement, à la formation, à la motivation et à la fidélisation. Des études de cas montrent enfin que des bénévoles peuvent contribuer à la promotion d'une destination et au soutien d'activités ou d'événements locaux (Alonso et Liu, 2013). Toutefois, ces travaux ne permettent pas encore de dégager un portrait précis des pratiques de gestion du bénévolat dans les organisations touristiques québécoises.

Au Québec, une étude menée entre 2021 et 2024 sur le bénévolat en culture et en loisir culturel a permis spécifiquement de mieux comprendre certaines caractéristiques de l'action bénévole dans le secteur culturel (Fortier et al. 2024). Elle met notamment en évidence le vieillissement des bénévoles, les enjeux liés au renouvellement de la relève, la forte présence de personnes retraitées ainsi que l'importance de la passion, de l'intérêt pour la culture et du sentiment d'appartenance dans le maintien de l'engagement. Toutefois, ces connaissances demeurent partielles et ne permettent pas de dégager un portrait précis des pratiques de gestion des bénévoles de 50 ans et plus dans les secteurs de la culture et du tourisme.

On connaît également peu les caractéristiques de l'action bénévole en tourisme, les profils des personnes qui y participent et les formes d'encadrement mises en place par les organisations. Il demeure difficile de déterminer ce qui distingue la gestion des bénévoles en tourisme de celle des bénévoles en culture, notamment en ce qui concerne les tâches confiées, les compétences recherchées, les modalités d'intégration et les conditions favorisant la poursuite de l'engagement. Cette situation limite la capacité des organisations à adapter leurs pratiques aux réalités des bénévoles et aux particularités de leur secteur d'activité.

En effet, la gestion du bénévolat ne dépend pas uniquement de la disponibilité des personnes qui souhaitent s'impliquer. Elle repose également sur la capacité des organisations à définir un cadre de fonctionnement cohérent. Lorsque les responsabilités sont dispersées ou mal définies, les personnes qui assurent la coordination des bénévoles peuvent disposer de peu de temps, de ressources ou de soutien pour exercer adéquatement leur rôle. Les obligations administratives et les exigences liées au financement peuvent par ailleurs détourner l'attention des activités d'accueil, d'accompagnement et de reconnaissance qui contribuent à une expérience bénévole positive (ministère de l'Éducation, 2026). Ces contraintes sont susceptibles d'affecter l'engagement, particulièrement lorsque les bénévoles perçoivent un écart entre les tâches administratives de l'organisation et les raisons qui les ont motivés à participer. Le soutien offert au personnel salarié devient donc un élément important de la qualité de la gestion du bénévolat.

Ce soutien peut prendre la forme de ressources, d'outils, de formations et de mécanismes de collaboration permettant au personnel et aux bénévoles de mieux comprendre leurs rôles respectifs et de travailler de manière complémentaire (ministère de l'Éducation, 2026). Ces enjeux organisationnels s'inscrivent par ailleurs dans un contexte où les organisations doivent composer avec la diversification des profils, des disponibilités et des attentes des bénévoles, ce qui renforce la nécessité d'adapter les pratiques d'accueil, d'encadrement et de reconnaissance (ministère de l'Éducation, 2026).

La gestion des bénévoles de 50 ans et plus soulève également des enjeux particuliers. Bien que ces personnes représentent une importante source d'expérience, de compétences et de disponibilité pour les organisations, leur engagement ne peut être tenu pour acquis. Les organismes doivent proposer des rôles, des horaires, des responsabilités et des modalités de reconnaissance qui tiennent compte de leurs intérêts, de leurs capacités, de leurs disponibilités et du niveau d'implication souhaité. Des pratiques de gestion adaptées peuvent ainsi contribuer à soutenir leur participation et à améliorer leur expérience bénévole (Fortier et al., 2024).

Dans ce contexte, il importe de mieux comprendre les pratiques utilisées par les organisations culturelles et touristiques pour recruter, accueillir, soutenir et retenir leurs bénévoles de 50 ans et plus. Il est également nécessaire de documenter les difficultés rencontrées par les gestionnaires, les ressources dont ils disposent et les outils qui pourraient les aider dans leurs responsabilités. Une meilleure connaissance de ces réalités permettra de soutenir les organisations dans la mise en place de pratiques de gestion adaptées, tout en contribuant à améliorer l'expérience des bénévoles et à favoriser leur participation durable.

La présente étude vise donc à documenter les pratiques de gestion du bénévolat dans les secteurs de la culture et du tourisme au Québec, en portant une attention particulière aux bénévoles de 50 ans et plus. Elle cherche à mieux comprendre les besoins des gestionnaires, les stratégies qu'ils utilisent et les conditions organisationnelles qui favorisent le recrutement, l'intégration, la reconnaissance et la fidélisation des bénévoles.

Objectifs de la recherche

Les résultats du sondage effectué auprès des gestionnaires permettront de répondre à ces deux objectifs spécifiques.

- Identifier les raisons pour lesquelles les bénévoles de 50 ans et plus s'engagent bénévolement et poursuivent leur engagement bénévole en culture ou en tourisme;
- Identifier les besoins des organismes en culture ou en tourisme concernant la gestion du bénévolat et des bénévoles de 50 ans et plus



Recension des écrits

La gestion des bénévoles est aujourd'hui confrontée à des transformations profondes qui touchent autant les individus que les organisations. Si les secteurs culturel et touristique demeurent fortement tributaires de l'engagement bénévole, les difficultés qu'ils rencontrent ne peuvent plus être interprétées uniquement à travers une supposée diminution du nombre de bénévoles. Les recherches récentes montrent plutôt que ces difficultés résultent de la convergence de plusieurs enjeux qui redéfinissent les conditions de mobilisation, de fidélisation et de reconnaissance des personnes bénévoles.

La présente recension des écrits s'articule autour de sept enjeux complémentaires. Elle examine d'abord l'évolution du bénévolat, passé d'une forme d'engagement citoyen à une ressource organisationnelle stratégique nécessitant des pratiques de gestion adaptées. Elle s'intéresse ensuite aux transformations des formes d'engagement, caractérisées par une recherche accrue de flexibilité, d'autonomie et de reconnaissance, qui invitent les organisations à revoir leurs modes de fonctionnement. Le vieillissement du bassin bénévole constitue un troisième enjeu, mettant en évidence à la fois la richesse de l'expérience des bénévoles de 50 ans et plus ainsi que les motivations et freins propres à leur engagement, tout en soulignant les défis liés au renouvellement des effectifs, au transfert des connaissances et à la pérennité des organisations. La recension aborde également la gestion des bénévoles comme une pratique distincte de la gestion des ressources humaines, en raison de la nature volontaire de l'engagement et des particularités juridiques et relationnelles qui l'encadrent. Elle examine ensuite les spécificités des secteurs culturel et touristique, dont les missions, les rôles confiés aux bénévoles et les contextes d'intervention influencent les pratiques de gestion. Enfin, elle met en lumière les défis organisationnels auxquels sont confrontés les organismes, avant d'identifier une lacune importante de la littérature concernant les pratiques concrètes des gestionnaires responsables des bénévoles.

L'analyse de ces sept enjeux permet de dépasser une lecture centrée exclusivement sur les motivations ou les caractéristiques des bénévoles pour mettre en évidence le rôle déterminant des capacités organisationnelles. Elle montre que la qualité des pratiques de planification, de recrutement, d'intégration, de formation, d'accompagnement et de reconnaissance constitue aujourd'hui un facteur essentiel pour soutenir un engagement bénévole dans la durée. Cette recension conduit ainsi à identifier la nécessité de mieux comprendre comment les gestionnaires des organisations culturelles et touristiques québécoises adaptent leurs pratiques aux transformations contemporaines du bénévolat, ce qui constitue précisément l'objet de la présente recherche.

1. Le bénévolat : d'une contribution citoyenne à une ressource organisationnelle stratégique

La littérature montre une évolution importante dans la manière de concevoir le bénévolat. Cette évolution témoigne d'un déplacement du regard : le bénévole n'est plus seulement considéré comme un citoyen engagé envers une cause, mais également comme une partie prenante et une ressource organisationnelle dont la contribution nécessite des pratiques de gestion structurées (Hustinx et Lammertyn, 2003; Brudney et Meijs, 2014; Bénévoles Canada, 2017).

Les données canadiennes illustrent l'importance de cette contribution. En 2023, 81,8 % des organismes sans but lucratif avaient recours à des bénévoles, une proportion atteignant 93 % dans les organismes des arts et de la culture (Statistique Canada, 2024). Toutefois, ces données renseignent davantage sur la dépendance des organisations envers le bénévolat que sur leur capacité à recruter, intégrer et fidéliser durablement les personnes bénévoles. Cette distinction est importante, puisqu'elle invite à déplacer l'analyse des caractéristiques des bénévoles vers les capacités organisationnelles de gestion.

Cette perspective rejoint Brudney et Meijs (2014), qui soulignent que la gestion du bénévolat ne peut être réduite à l'utilisation d'une main-d'œuvre gratuite, mais constitue une fonction organisationnelle nécessitant des pratiques adaptées aux caractéristiques particulières de l'engagement volontaire. Selon ces auteurs, la gestion du bénévolat constitue une fonction organisationnelle spécifique qui exige des pratiques adaptées à une relation fondée sur l'engagement volontaire plutôt que sur un contrat de travail. Cette conception est également reprise dans le Code canadien pour l'action bénévole (Bénévoles Canada, 2017), qui présente la planification, le recrutement, l'accueil, la formation, la supervision, la reconnaissance et l'évaluation comme des dimensions interdépendantes d'une gestion efficace.

Ainsi, les difficultés rencontrées par les organisations sembleraient moins découler d'une diminution du bénévolat que de leur capacité à mettre en œuvre des pratiques de gestion cohérentes avec les transformations actuelles de l'engagement bénévole.

2. Des formes d'engagement qui transforment les pratiques de gestion

Les recherches montrent que les motivations des bénévoles sont multiples et évolutives. Le modèle fonctionnel proposé par Clary et al. (1998) met en évidence que l'engagement répond à des besoins variés, tels que l'expression de valeurs, le développement de compétences, les relations sociales, la protection du soi ou encore l'avancement professionnel. Toutefois, s'il a longtemps constitué la référence principale pour expliquer le bénévolat par les motivations individuelles, ce modèle apparaît aujourd'hui insuffisant pour saisir l'ensemble des transformations contemporaines. Les formes d'engagement évoluent d'un modèle collectif, caractérisé par la fidélité à une organisation, vers un modèle plus réflexif, où les individus privilégient des trajectoires biographiques marquées par la flexibilité, la ponctualité et la pluralité des appartenances (Hustinx et Lammertyn, 2003).

Les travaux québécois récents confirment cette évolution. Fortier et al. (2024) ainsi que le Réseau de l'action bénévole du Québec (2025) observent que les organisations culturelles et de loisir doivent désormais composer avec des bénévoles qui recherchent davantage d'autonomie, de souplesse et de reconnaissance. Cette évolution ne traduit pas un désengagement de la population, mais plutôt une transformation profonde des attentes envers les organisations. Ces résultats conduisent à revoir les pratiques de gestion. Les difficultés de recrutement et de

rétenion fréquemment rapportées semblent ainsi relever autant des capacités d'adaptation des organisations que des caractéristiques propres aux bénévoles eux-mêmes.

Les travaux de Clary et al. (1998) ont longtemps constitué la principale référence pour expliquer l'engagement bénévole à partir des motivations individuelles. Toutefois, cette approche apparaît aujourd'hui insuffisante pour comprendre les difficultés rencontrées par les organisations. En effet, les formes contemporaines d'engagement répondent moins à des motivations stables qu'à des trajectoires biographiques caractérisées par la flexibilité et la pluralité des appartenances. Les travaux québécois de Fortier et al. (2024) prolongent cette analyse en montrant que les organisations culturelles doivent désormais adapter leurs pratiques aux attentes de bénévoles recherchant davantage d'autonomie, de souplesse et de reconnaissance. Ces résultats conduisent à revoir les pratiques de gestion. Les difficultés de recrutement fréquemment rapportées sembleraient relever autant de l'adaptation des organisations que de la disponibilité des bénévoles. Les pratiques de planification, de définition des rôles et de flexibilité organisationnelle deviennent alors des leviers essentiels de mobilisation.

3. Le vieillissement du bassin bénévole : entre richesse organisationnelle et vulnérabilité

Le vieillissement du bassin bénévole constitue l'un des enjeux les plus documentés dans les secteurs culturel et touristique. Les personnes de 50 ans et plus représentent une part importante des bénévoles actifs et contribuent largement à la continuité des activités (Réseau de l'action bénévole du Québec, 2025).

Les travaux de Warburton et al. (2007) montrent que le bénévolat favorise le vieillissement actif en contribuant au maintien de la santé, du réseau social et du sentiment d'utilité, cette conception culturellement conditionnée se traduit de manière similaire, mais avec des spécificités selon les contextes (c.f. Dashner et al., 2021 sur les bénévoles âgés chinois). Du point de vue organisationnel, les bénévoles expérimentés participent également à la création de valeur collective en mobilisant leurs connaissances, leur expérience et leur enracinement communautaire (Shirahada et Wilson, 2023).

Cependant, cette richesse constitue aussi une source de vulnérabilité. Lorsque les connaissances organisationnelles demeurent concentrées entre les mains de quelques bénévoles expérimentés, les départs deviennent susceptibles de fragiliser la continuité des activités et des interactions entre les bénévoles et leurs responsables. L'enjeu dépasse donc le renouvellement des effectifs pour rejoindre celui du transfert des connaissances, de la planification de la relève et de la pérennité organisationnelle.

Les recherches nord-américaines démontrent que la formation, la supervision et la reconnaissance influencent directement la rétention des bénévoles (Hager et Brudney, 2004; Petriwskyj et Warburton, 2007). D'autres travaux apportent toutefois un éclairage complémentaire. Colle (2006) montre que la fidélité organisationnelle repose moins sur des mécanismes contractuels que sur la qualité de la relation entretenue avec l'organisation. Cousineau (2013), quant à lui, transpose cette réflexion au contexte bénévole en démontrant que la fidélité ne peut être assimilée à celle des salariés, puisqu'elle repose sur un engagement libre pouvant être interrompu à tout moment.

Dans cette perspective, la reconnaissance, l'autonomie et la qualité de l'expérience deviennent les principaux leviers de fidélisation.

4. La gestion des bénévoles : une pratique distincte de la gestion des ressources humaines

La littérature établit plusieurs rapprochements entre la gestion des bénévoles et la gestion des ressources humaines. Les travaux de Hager et Brudney (2004) montrent que les organisations qui investissent dans la formation, la supervision, la reconnaissance et l'encadrement des bénévoles obtiennent de meilleurs taux de rétention.

Toutefois, plusieurs auteurs soulignent que ces principes ne peuvent être transposés intégralement au contexte bénévole (Brudney et Meijs, 2014; Cousineau, 2013). Contrairement aux employés, les bénévoles ne sont pas liés à l'organisation par une relation salariale. Leur engagement repose essentiellement sur une adhésion volontaire qui peut être interrompue en tout temps.

Les recherches en gestion des ressources humaines (Peretti, 1999; Colle, 2006; Colle et Merle, 2007) montrent que le climat organisationnel, la reconnaissance, la justice organisationnelle et le soutien managérial favorisent l'engagement. Transposés au contexte bénévole, ces résultats suggèrent que la fidélisation dépend moins de mécanismes contractuels que de la qualité de l'expérience offerte aux bénévoles.

La reconnaissance apparaît ainsi comme une dimension transversale de la gestion. Elle ne se limite pas à des activités ponctuelles de remerciement, mais s'exprime également dans la qualité de l'accueil, la communication, la participation aux décisions, l'autonomie accordée et le soutien quotidien. Thibault et Fortier (2023) montrent que certaines dimensions de l'expérience bénévole, notamment la reconnaissance et la qualité de l'encadrement organisationnel, participent au maintien de l'engagement bénévole.

La gestion des bénévoles présente également des particularités juridiques importantes selon les contextes (Goutner, 2022). Selon Revenu Québec (2021, p. 5), le contrat de bénévolat repose sur une prestation de services ou de travail réalisée à titre gratuit et sur une intention commune de s'engager bénévolement. Cette distinction permet de différencier le bénévolat d'une relation d'emploi caractérisée notamment par une rémunération et un lien de subordination. Cette distinction entraîne notamment l'absence de plusieurs protections prévues par les lois du travail, notamment en matière d'indemnisation automatique ou de normes minimales. Cette spécificité renforce l'importance des pratiques de gestion, puisque la qualité de la relation organisationnelle constitue le principal mécanisme de soutien, de reconnaissance et de fidélisation.

5. Les secteurs culturel et touristique : des contextes de gestion particuliers

Bien que plusieurs principes de gestion soient communs à l'ensemble du secteur associatif, les écrits montrent que les contextes culturels et touristiques présentent des réalités distinctes.

Dans le secteur culturel, les bénévoles participent principalement à la médiation, à la transmission du patrimoine, à l'accueil et au soutien des activités culturelles (Merriman, 1999). Leur contribution dépasse souvent l'exécution de tâches, puisqu'ils participent à la démocratisation culturelle et au renforcement des liens avec la communauté (Fortier et al., 2024).

Le tourisme est par nature et de longue date indissociable des ressources bénévoles, puisque celles-ci sont inhérentes à l'hospitalité (Origet du Cluzeau, 2022). Dans le secteur touristique, le bénévolat prend plusieurs formes, ex. : le bénévolat international, le tourisme de bénévolat (ou volontourisme), le bénévolat familial, le bénévolat en entreprise ou en groupe de travail, etc. (Holmes & Smith, 2009). Les bénévoles interviennent, par exemple, dans les activités qui répondent aux besoins spécifiques des organisations touristiques et culturelles : l'accueil-billetterie des visiteurs, l'information et la communication, l'animation et les activités éducatives, les services de restauration et de boutiques, les événements et la représentation de la destination (Tobelem, 2022). Alonso et Liu (2013) montrent également que leur implication contribue au développement territorial en renforçant les liens entre les communautés locales et l'expérience touristique. En effet, les visiteurs recherchent le contact humain dans l'accueil touristique, qui plus est si l'hôte est bénévole, le caractère perçu comme désintéressé des échanges est apprécié (Origet du Cluzeau, 2022), ce qui fait des résidents des ambassadeurs pour enrichir bénévolement l'expérience touristique (Raimbaud, 2022). La gestion des bénévoles dans les organismes touristiques et culturels revêt des spécificités telles que la périodicité des besoins et de l'implication parfois marquée par les cycles du phénomène touristique (ex. saisonnalité ou concentration autour d'événements) (Origet du Cluzeau, 2022).

Ces travaux convergent vers une même conclusion : les compétences attendues des bénévoles, les mécanismes de formation et les modalités de supervision varient selon les missions confiées. Les pratiques de gestion ne peuvent donc être entièrement standardisées.

6. Les défis organisationnels : au-delà du recrutement

La littérature récente tend à déplacer le regard des difficultés de recrutement vers les capacités organisationnelles de gestion. Le Cadre d'orientation ministériel sur le bénévolat en loisir et en sport (ministère de l'Éducation, 2026) souligne que plusieurs organisations disposent de ressources limitées pour coordonner les bénévoles, assurer leur formation et soutenir les personnes responsables de leur encadrement.

Ces constats rejoignent ceux de Hager et Brudney (2004), qui montrent que la présence de pratiques formalisées de gestion est associée à une meilleure rétention des bénévoles. Ils rejoignent également Brudney et Meijs (2014), pour qui la gestion du bénévolat constitue une capacité organisationnelle nécessitant du temps, des compétences et des ressources.

Ainsi, les difficultés vécues par les organisations semblent moins attribuables à une pénurie de bénévoles qu'à la capacité des organisations à adapter leurs pratiques aux transformations actuelles de l'engagement.

7. Une lacune scientifique qui justifie la présente étude

L'analyse des écrits révèle un paradoxe. Les recherches sont nombreuses sur les motivations des bénévoles (Clary et al., 1998), les transformations de l'engagement (Hustinx et Lammertyn, 2003) ou encore les pratiques générales de gestion (Hager et Brudney, 2004; Brudney et Meijs, 2014). Les secteurs culturel (Fortier et al., 2024) et touristique (Alonso et Liu, 2013) ont également fait l'objet de plusieurs travaux depuis le début des années 1980 (Gallarza et al., 2012).

En revanche, les travaux ont principalement été réalisés au sujet des bénévoles eux-mêmes, peu d'études documentent de façon approfondie les pratiques concrètes des gestionnaires responsables des bénévoles (Gallarza et al., 2012; Holmes & Smith, 2009) dans les organisations culturelles et touristiques québécoises, particulièrement lorsqu'elles accueillent une forte proportion de bénévoles âgés de 50 ans et plus. Les connaissances demeurent limitées quant aux arbitrages réalisés par les gestionnaires, aux ressources dont ils disposent, aux adaptations qu'ils mettent en œuvre et aux conditions organisationnelles favorisant la fidélisation des bénévoles.

La présente recherche vise précisément à combler cette lacune en documentant les pratiques de gestion des bénévoles dans les secteurs culturel et touristique québécois. En s'intéressant au point de vue des gestionnaires, elle contribue à mieux comprendre les conditions organisationnelles susceptibles de soutenir un recrutement durable, une intégration de qualité et le maintien de l'engagement des bénévoles de 50 ans et plus.

L'ensemble des écrits converge vers une même conclusion : les difficultés auxquelles sont confrontées les organisations culturelles et touristiques ne peuvent plus être expliquées uniquement par une baisse du nombre de bénévoles. Elles traduisent également une transformation profonde des formes d'engagement et des attentes envers les organisations. Si les recherches documentent abondamment les motivations des bénévoles et les pratiques générales de gestion, peu d'études analysent la manière dont les gestionnaires adaptent concrètement leurs pratiques à ces transformations, particulièrement dans les secteurs culturel et touristique québécois où les bénévoles de 50 ans et plus occupent une place centrale.

En donnant la parole aux gestionnaires responsables du bénévolat, la présente recherche vise ainsi à mieux comprendre les capacités organisationnelles nécessaires au recrutement, à la fidélisation et à la reconnaissance des bénévoles dans un contexte marqué par le vieillissement démographique et les mutations de l'engagement citoyen.

Méthodologie

L'étude adopte un devis descriptif quantitatif. Ce type de devis permet de recueillir des informations sur les caractéristiques d'une population cible à un moment donné et de documenter différentes dimensions liées à l'engagement bénévole et à sa gestion. Une composante qualitative complémentaire a également été intégrée par la réalisation d'un groupe de discussion auprès de gestionnaires d'organisations œuvrant en tourisme.

Collecte des données

L'équipe de recherche travaille avec le Comité – Bénévolat aînés Tourisme et culture créé par le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ). Ce comité est composé d'acteurs des organismes suivants : le RABQ, le Conseil québécois du loisir, le Festival des guitares en Abitibi-Témiscamingue, le ministère de la Culture et des communications, le ministère de la Santé et des Services sociaux, le ministère du Tourisme, une association touristique sectorielle, le Réseau BIBLIO de la Côte-Nord, Événements Attraction Québec et l'Association des bibliothèques publiques du Québec. Ce comité a validé les outils de collecte et collabore au recrutement des bénévoles et des gestionnaires pour l'envoi des questionnaires. Le questionnaire électronique a été diffusé auprès de bénévoles œuvrant dans les secteurs de la culture et du tourisme au Québec. La collecte visait principalement les personnes âgées de 50 ans et plus, tout en incluant des répondants âgés de 18 ans et plus afin de permettre certaines comparaisons.

Questionnaires auprès des gestionnaires

Ce questionnaire a été diffusé auprès des responsables de bénévoles dans les organisations culturelles et touristiques. Cette collecte visait à documenter les pratiques de gestion du bénévolat, les besoins organisationnels ainsi que les outils et stratégies utilisés pour soutenir les bénévoles.

L'étude s'appuie également sur des données recueillies dans le cadre de la recherche de 2021-2024, au cours de laquelle 89 professionnels œuvrant auprès de bénévoles en culture avaient été sondés et huit gestionnaires rencontrés.

Le questionnaire destiné aux gestionnaires comprenait des questions fermées et ouvertes portant notamment sur :

- le portrait de l'organisation ;
- les catégories de bénévoles ;
- les pratiques de gestion ;
- les stratégies de soutien ;
- les besoins organisationnels ;
- les outils souhaités pour soutenir les bénévoles.

Recrutement des participants

Le recrutement a été réalisé avec l'appui du Comité – Bénévolat aînés Tourisme et culture du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ). Ce comité regroupe plusieurs acteurs issus des

milieux du loisir, de la culture et du tourisme. Les organisations ciblées ont été identifiées à partir :

- des partenaires du comité ;
- des associations touristiques sectorielles ;
- des membres de l'Alliance de l'industrie touristique du Québec ;
- et d'autres organisations présentes dans l'écosystème touristique québécois.

Les organisations participantes ont été sollicitées par courriel afin de relayer les questionnaires auprès de leurs bénévoles et de leurs gestionnaires. Deux relances ont été effectuées durant la période de collecte.

Les questionnaires ont été diffusés en ligne à l'aide de SurveyMonkey. Le temps moyen de remplissage était de 45 minutes. Les questionnaires ont été pré-testés auprès de quelques bénévoles et responsables ciblés par le RABQ selon leur niveau d'engagement. Cette étape a permis de valider la compréhension des questions et d'ajuster certains éléments des outils de collecte.

Pour la collecte des données, des organismes avaient préalablement été ciblés par le comité et d'autres se sont ajoutés à la liste à la suite d'une recension des sites liés au tourisme. Il s'agit d'une sélection basée sur leur potentiel quant au sujet de l'étude parmi les associations touristiques sectorielles partenaires du ministère du Tourisme du Québec (indiquées par *), les membres de l'Alliance de l'industrie touristique du Québec ou d'autres organisations présentes dans l'écosystème touristique québécois.

Tableau 1 : Organisations ciblées pour la collecte de données auprès des bénévoles et des gestionnaires

Organisations ciblées par le comité	Organisations ajoutées
Associations touristiques régionales et sectorielles (ATR et ATS)	Association de l'agrotourisme et du tourisme gourmand*
Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ)	Association Hôtellerie Québec*
Association du tourisme religieux et spirituel du Québec (ATRSQ)	Association des stations de ski du Québec*
Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ)	Aventure Écotourisme Québec*
Conseil Québécois du loisir (CQL)	Camping Québec*
Événements Attractions Québec (ÉAQ)	Fédération des pourvoiries du Québec*
FADOQ	Événements Attractions Québec*
Festival des guitares en Abitibi-Témiscamingue	Société des musées du Québec*
Réseau Biblio de la Côte-Nord	Société du Réseau ÉCONOMUSÉE*
Réseau Biblio du Québec	Tourisme autochtone Québec*
Réseau plein air Québec (RPAQ)	Association des camps du Québec

Organisations ciblées par le comité	Organisations ajoutées
Réseau des unités régionales loisir et sport du Québec (RURLS)	Tourisme d’Affaires Québec
Société des musées du Québec (SMQ).	Tourisme durable Québec
Suggestions : AQLPH/OPHQ/KÉROUL/REFRAIN	Compétitions sportives (Sport-Québec)

Critères d’inclusion

Pour les gestionnaires, les critères étaient :

- être âgé de 18 ans et plus ;
- résider au Québec ;
- travailler depuis au moins trois ans dans le secteur du tourisme ;
- avoir une expérience de gestion ou d’encadrement de bénévoles.

Limites de la méthodologie

L’interprétation des résultats et la portée des recommandations formulées dans ce rapport doivent être examinées à la lumière de plusieurs limites méthodologiques. D’une part, le recours à un échantillonnage non probabiliste et la taille restreinte de l’échantillon (n=49) ne permettent pas une généralisation statistique rigoureuse à l’échelle de l’ensemble du milieu associatif québécois.

D’autre part, le profil des répondants reflète des biais sectoriels et géographiques marqués, caractérisés par une nette prédominance du secteur culturel (46,9 %) et des bibliothèques (28,6 %), ainsi que par une surreprésentation de la région de Chaudière-Appalaches.

Sur le plan de la démarche, la collecte s’appuie exclusivement sur des données perceptuelles transmises par les responsables de la gestion bénévole, sans inclure directement l’analyse du regard des bénévoles du terrain par l’autre partie de cette recherche.

Enfin, le caractère transversal du devis offre un éclairage ponctuel qui ne rend pas compte de la trajectoire longitudinale des engagements.

Ces facteurs invitent à considérer les pistes d’action comme des repères stratégiques contextualisés, particulièrement pertinents pour le milieu culturel et patrimonial, plutôt que comme un modèle universellement transposable à l’ensemble des secteurs du bénévolat.

RÉSULTATS



RÉSULTATS

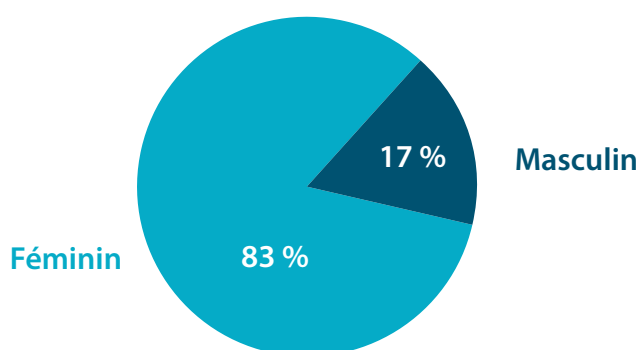
SECTION 1 : PROFILS SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES DES GESTIONNAIRES

Parmi les 104 gestionnaires ayant accédé au questionnaire, 49 ont fourni des réponses complètes à l'ensemble des questions. Les questionnaires partiellement complétés ont été exclus des analyses afin de limiter les biais associés aux données manquantes. Par conséquent, les résultats présentés sont fondés sur les réponses des 49 gestionnaires ayant complété l'intégralité du questionnaire. Les moyennes intégrées dans les résultats doivent être interprétées en fonction du codage de l'échelle, où 1 correspond au niveau d'accord ou d'importance le plus élevé et 4 au niveau le plus faible. Ainsi, plus la moyenne est basse, plus l'adhésion à l'énoncé ou l'importance accordée à celui-ci est forte.

Répartition des répondants selon le genre

83 % des gestionnaires ayant répondu au questionnaire sont des femmes et 17 % sont des hommes, comme le montre la figure 1.

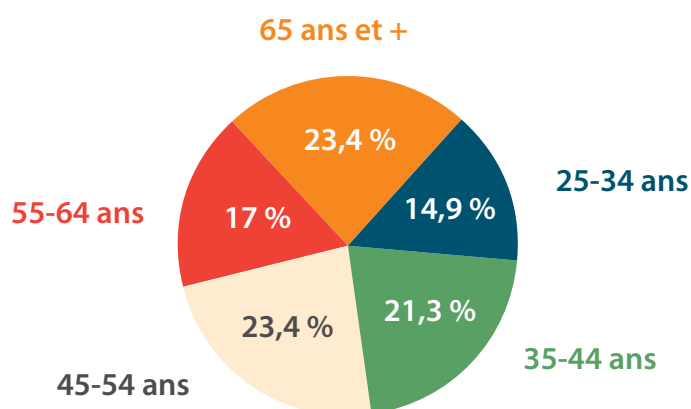
Figure 1 : Répartition des gestionnaires par genre



Répartition des gestionnaires selon l'âge

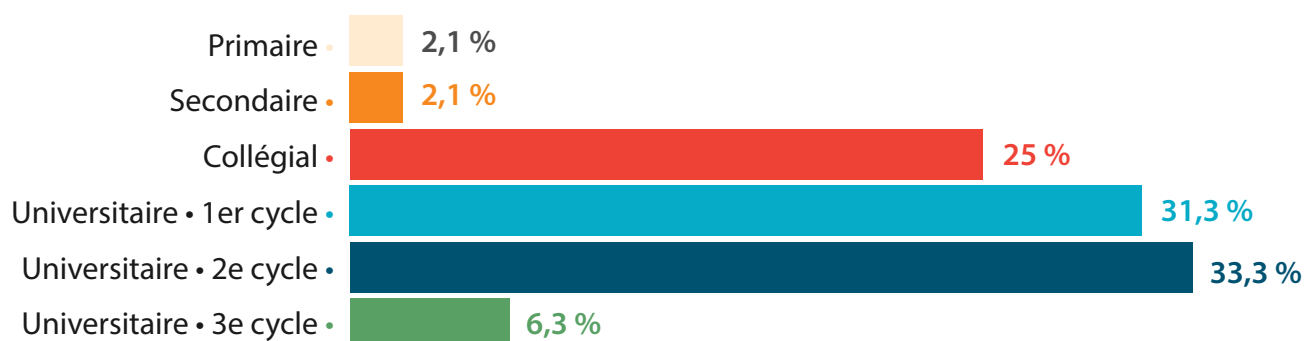
Le profil d'âge des gestionnaires est très varié, comme le montre la figure 2 avec une dominance des groupes de 45 à 54 ans et des 65 ans et plus, qui représentent chacun 23,4 % suivi des 35 à 44 ans (21,3 %). Les personnes âgées de 55 à 64 ans comptent pour 17,0 % de l'échantillon, alors que les 25 à 34 ans représentent 14,9 % des répondants.

Figure 2 : Répartition des gestionnaires selon l'âge



En ce qui concerne le niveau de scolarité des gestionnaires (figure 3), les diplômés universitaires de deuxième cycle constituent le groupe le plus représenté (33,3 %), suivis de près par ceux ayant complété un premier cycle universitaire (31,3 %). Les répondants détenant un diplôme de troisième cycle représentent, quant à eux, 6,3 % de l'échantillon. Ainsi, les études universitaires prédominent nettement, puisque 70,9 % des gestionnaires possèdent un diplôme de premier, de deuxième ou de troisième cycle. Par ailleurs, 25,0 % des répondants ont atteint un niveau d'études collégiales, tandis que les niveaux primaire et secondaire ne concernent chacun que 2,1 % des gestionnaires.

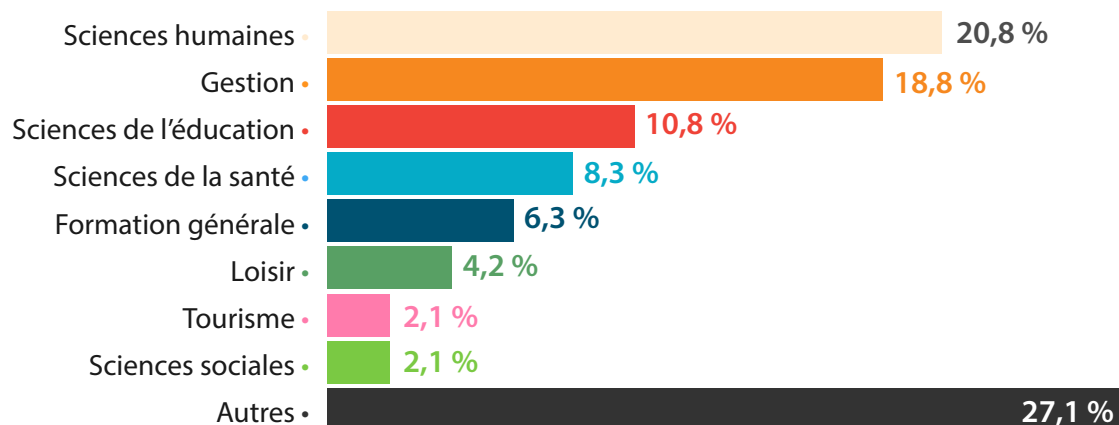
Figure 3 : Répartition des gestionnaires selon la dernière année de scolarité



Principal domaine d'études

Les gestionnaires présentent des parcours académiques diversifiés quant à leur principal domaine d'études (figure 4). Les sciences humaines (20,8 %), la gestion (18,8 %) et les sciences de l'éducation (10,4 %) figurent parmi les domaines les plus représentés. Par ailleurs, plus du quart des répondants (27,1 %) indiquent avoir suivi une formation dans un domaine ne correspondant à aucune des catégories proposées. Les domaines directement liés aux secteurs du tourisme et du loisir demeurent, pour leur part, relativement peu représentés. Seulement 2,1 % des répondants déclarent avoir étudié en tourisme et 4,2 % en loisir. Les sciences sociales regroupent également une faible proportion des gestionnaires, soit 2,1 %.

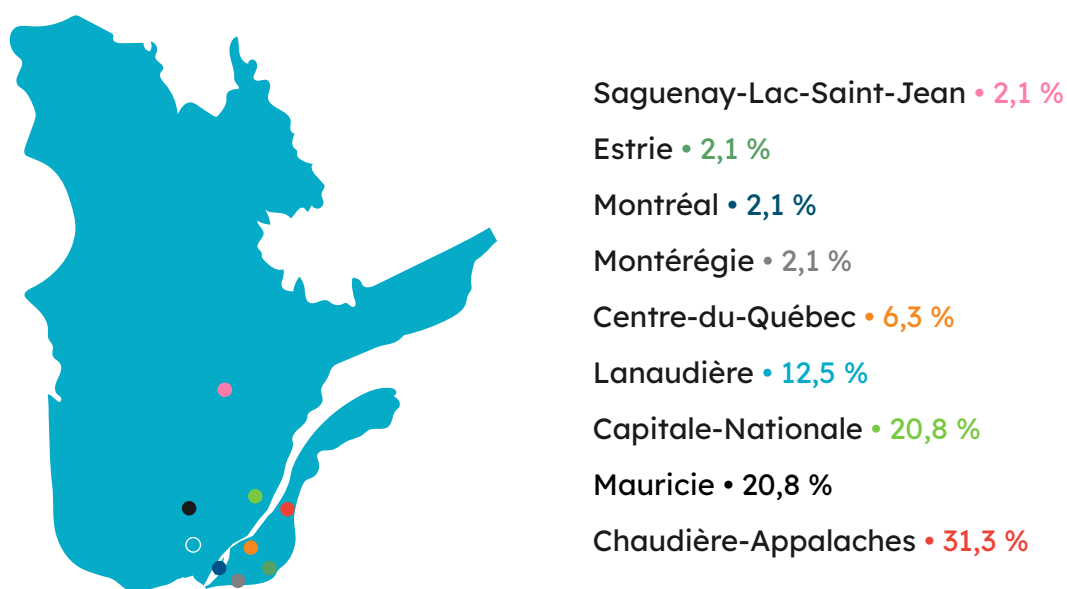
Figure 4 : Répartition des gestionnaires selon le domaine d'études



Répartition des gestionnaires par région géographique

Les gestionnaires ayant participé à l'enquête résident dans neuf des 17 régions administratives du Québec (figure 5). La région Chaudière-Appalaches regroupe la plus forte proportion de répondants (31,3 %), suivie de la Capitale-Nationale et de la Mauricie, qui représentent chacune 20,8 % de l'échantillon. Lanaudière compte pour 12,5 % des répondants, tandis que le Centre-du-Québec en regroupe 6,3 %. Enfin, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, l'Estrie, Montréal et la Montérégie sont chacune représentées par 2,1 % des gestionnaires.

Figure 5 : Répartition des gestionnaires selon la région géographique



SECTION 2 : EXPÉRIENCE COMME GESTIONNAIRE DE BÉNÉVOLE

Secteur d'activité principal de l'organisation

Le secteur culturel domine largement parmi les organisations représentées dans l'enquête (tableau 2). Près de la moitié des gestionnaires (46,9 %) œuvrent au sein d'organisations relevant des arts, de la culture, du patrimoine ou du milieu muséal. Les bibliothèques constituent également un milieu fortement représenté, regroupant 28,6 % des répondants. Les organisations associées au tourisme et à l'hébergement représentent, pour leur part, 10,2 % de l'échantillon, tandis que les organismes municipaux en regroupent 8,2 %. Enfin, les secteurs du loisir, du sport et du plein air sont plus faiblement représentés, avec 4,1 % des répondants.

Tableau 2 : Répartition des gestionnaires selon le secteur d'activité

Secteur regroupé	Fréquence	%
Culture, arts, patrimoine et musées	23	46,9
Bibliothèques	14	28,6
Tourisme et hébergement	5	10,2
Loisir, sport et plein air	2	4,1
Municipal	4	8,2
Autres	1	2,0
Total	49	100,0

Ville de l'organisation dont vous êtes gestionnaire

Les gestionnaires interrogés représentent 37 municipalités distinctes situées dans plusieurs régions du Québec (tableau 3). Cette dispersion géographique témoigne d'une diversité territoriale importante des organisations participantes, bien que certaines localités, notamment Lévis et Québec, soient davantage représentées au sein de l'échantillon.

Tableau 3 : Répartition des gestionnaires selon la ville de leur organisation

Ville	%
Lévis	18,4
Québec	8,2
Lac-aux-Sables	4,1
Saint-Côme	4,1
Batiscan	2,0
Charrette	2,0
Clermont	2,0
Deschambault-Grondines	2,0

Hérouxville	2,0
Lac-Beauport	2,0
Larouche	2,0
Mont-Saint-Hilaire	2,0
Montmagny	2,0
Montréal	2,0
Princeville	2,0
Roxton Pond	2,0
Saint-Alexis-de-Montcalm	2,0
Saint-Bruno-de-Montarville	2,0
Saint-Jean-de-Matha	2,0
Saint-Jean-Port-Joli	2,0
Saint-Laurent-de-l'Île-d'Orléans	2,0
Saint-Léonard-d'Aston	2,0
Saint-Narcisse	2,0
Saint-Simon-les-Mines	2,0
Sainte-Sophie-d'Halifax	2,0
Sainte-Anne-de-la-Pérade	2,0
Sainte-Famille-de-l'Île-d'Orléans	2,0
Sainte-Marie-Salomé	2,0
Saint-Flavien	2,0
Saint-Antoine-de-Tilly	2,0
Saint-Prosper-de-Champlain	2,0
Saint-Roch-des-Aulnaies	2,0
Saint-Tite	2,0
Stoneham-et-Tewkesbury	2,0
Trois-Rivières et Shawinigan	2,0
Total	100,0

Répartition des gestionnaires par catégorie du poste occupé

Près de la moitié des gestionnaires (46,3 %) associent le poste qu'ils occupent à la catégorie des cadres supérieurs, tandis que 36,6 % se situent davantage dans la catégorie des professionnels (tableau 4). Par ailleurs, 19,1 % des répondants indiquent exercer un rôle de supervision des bénévoles. Il est à noter que c'était une question à choix multiple.

Tableau 4 : Répartition des gestionnaires par catégorie du poste occupé

Poste occupé	%
Cadre supérieur (direction générale, direction adjointe, surintendant, etc.)	46,3
Professionnel (coordonnateur, agent d'information, agent de recherche; documentaliste, comptable, surintendant)	36,6
Superviseur de bénévole	19,5
Préposé	9,8
Propriétaire	7,3
Cadre intermédiaire	4,9
Animation (animateur, moniteur, technicien, entraîneur, guide, etc.)	2,4
Total	126,8 % (choix multiples)

Année d'obtention d'un premier emploi dans le secteur du tourisme ou de la culture

Bien que certains gestionnaires aient amorcé leur parcours professionnel dans le secteur du tourisme ou de la culture dès les années 1980 et 1990 (4,4 %), les premières entrées en emploi se concentrent davantage au cours de la dernière décennie (tableau 5). La période de 2020 à 2024 regroupe la plus forte proportion de répondants (28,9 %), suivie de la période de 2015 à 2019 (20,0 %). Ensemble, ces deux périodes représentent 48,9 % des gestionnaires, indiquant qu'une part importante d'entre eux a intégré le secteur relativement récemment.

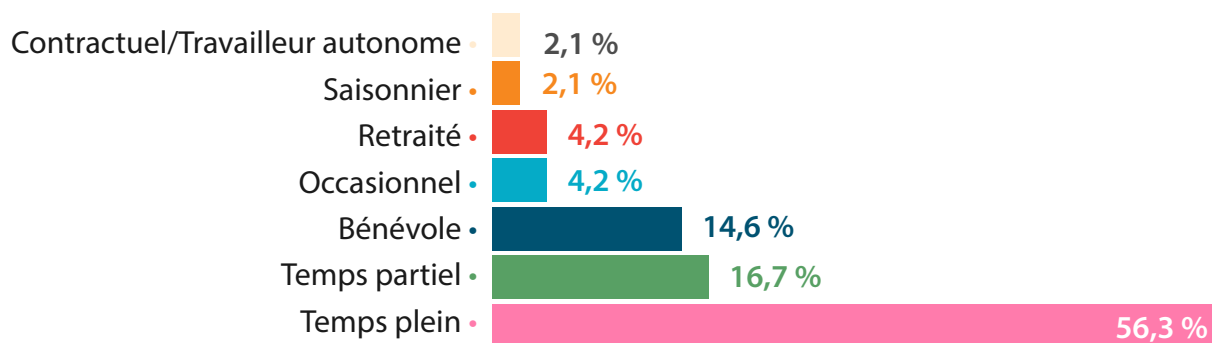
Tableau 5 : Répartition des gestionnaires selon l'année d'emploi dans le secteur tourisme et culture

Période d'entrée dans le secteur	%
1985-1989	2,2
1990-1994	2,2
1995-1999	6,7
2000-2004	11,1
2005-2009	8,9
2010-2014	13,3
2015-2019	20
2020-2024	28,9
2025 à ce jour	6,7
Total	100,0

Statut d'emploi des gestionnaires

Plus de la moitié des gestionnaires (56,3 %) occupent un emploi à temps plein (figure 6), tandis que 16,7 % exercent leurs fonctions à temps partiel. Par ailleurs, 14,6 % des répondants indiquent assumer leurs responsabilités de gestion à titre bénévole.

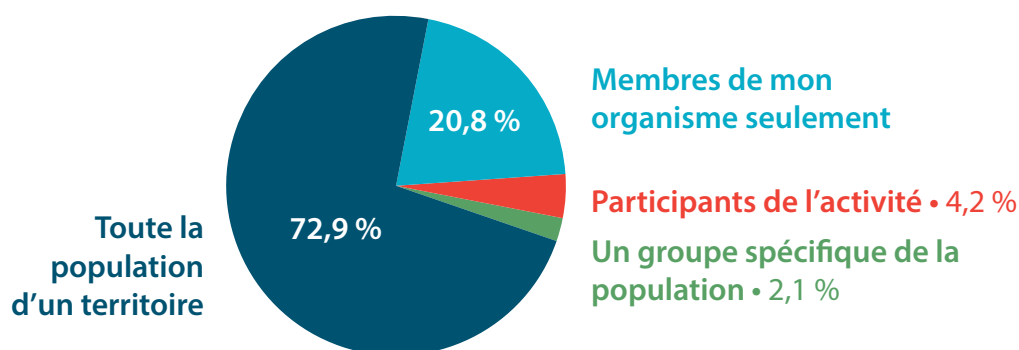
Figure 6 : Répartition des gestionnaires selon le statut d'emploi



Bénéficiaires principaux des services offerts par l'organisation

La clientèle desservie par les organisations, dont les gestionnaires ont participé à la recherche, est principalement constituée de l'ensemble de la population d'un territoire (figure 7). En effet, près des trois quarts des gestionnaires (72,9 %) indiquent que leur organisation offre ses services à l'ensemble des citoyens d'un quartier, d'une municipalité ou d'une région. Les organisations dont les services s'adressent exclusivement à leurs membres représentent un peu plus du cinquième de l'échantillon (20,8 %). Les autres types de clientèle demeurent peu fréquents : 4,2 % des répondants indiquent que leur organisation cible principalement les participants à une activité particulière, tandis que seuls 2,1 % déclarent s'adresser prioritairement à un groupe spécifique de la population, comme les jeunes, les personnes âgées ou les personnes en situation de handicap.

Figure 7 : Répartition des gestionnaires selon les bénéficiaires de l'organisation

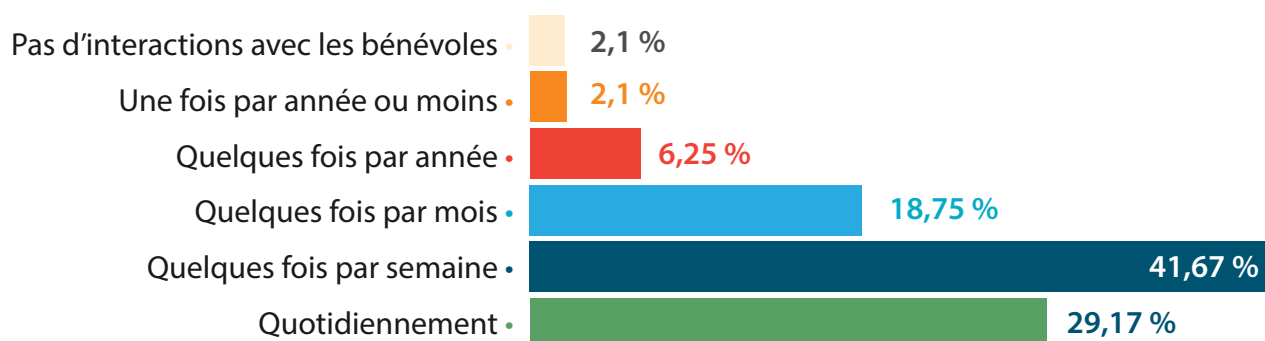


Fréquence d'interaction avec les bénévoles de l'organisation

Les interactions entre les gestionnaires et les bénévoles sont généralement fréquentes (figure 8). Ainsi, 41,7 % des gestionnaires indiquent interagir avec les bénévoles quelques fois par semaine, tandis que 29,2 % déclarent être en contact avec eux quotidiennement. Au total, 70,9 % des répondants entretiennent donc des interactions avec les bénévoles au moins quelques fois par semaine.

Par ailleurs, 18,8 % des gestionnaires rapportent être en contact avec les bénévoles quelques fois par mois, tandis que 6,3 % indiquent n'interagir avec eux qu'à quelques occasions au cours de l'année. Enfin, 2,1 % des répondants déclarent avoir des interactions une fois par année ou moins, et une proportion équivalente affirme ne pas être en interaction avec les bénévoles.

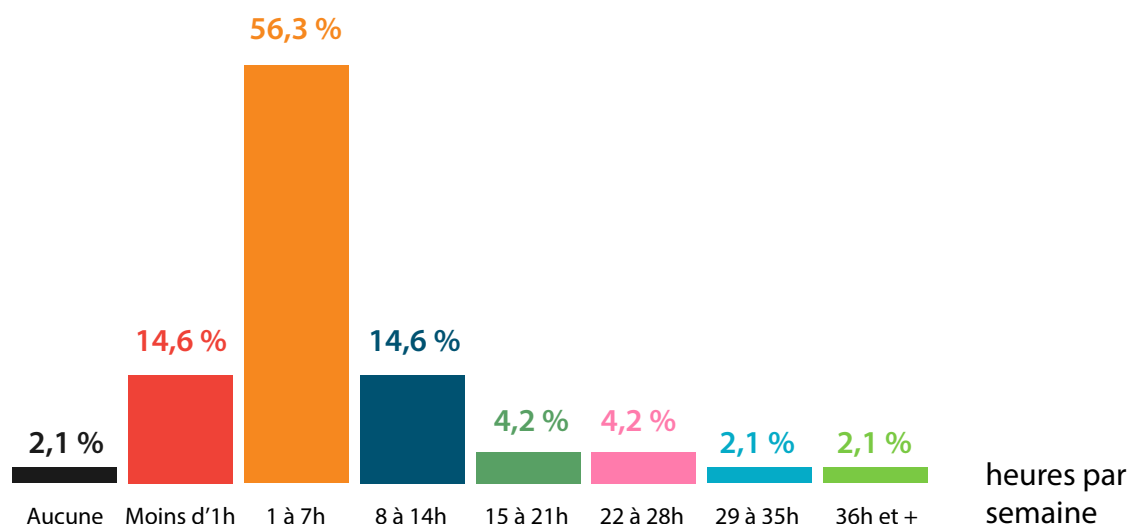
Figure 8 : Répartition des gestionnaires selon l'interaction avec les bénévoles



Temps consacré aux interactions avec les bénévoles

La majorité des gestionnaires (56,3 %) déclarent être en interaction avec des bénévoles entre une à sept heures par semaine (figure 9). Par ailleurs, 14,6 % des répondants consacrent moins d'une heure par semaine à ces interactions, tandis qu'une proportion équivalente (14,6 %) y consacre de huit à quatorze heures hebdomadairement. Les volumes d'interaction plus élevés sont moins fréquents. Ainsi, 4,2 % des gestionnaires indiquent interagir avec des bénévoles de 15 à 21 heures par semaine, et une proportion identique y consacre de 22 à 28 heures. Les interactions de 29 à 35 heures ou de 36 heures et plus par semaine ne concernent chacune que 2,1 % des répondants. Enfin, 2,1 % des gestionnaires déclarent n'entretenir aucune interaction avec des bénévoles dans le cadre de leur emploi.

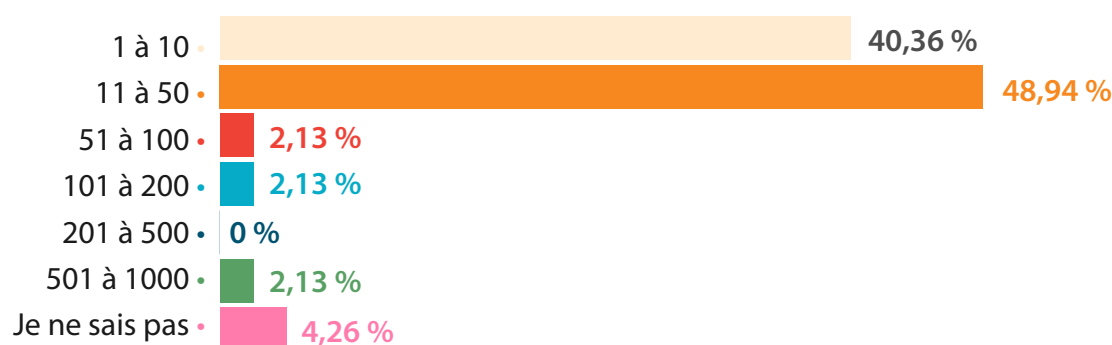
Figure 9 : Répartition des gestionnaires selon le temps passé avec les bénévoles par semaine



Nombre de bénévoles dans l'organisation

Près de la moitié des répondants (48,9 %) indiquent que leur organisation compte de 11 à 50 bénévoles, tandis que 40,4 % déclarent en mobiliser de 1 à 10 (figure 10). Ensemble, ces deux catégories regroupent 89,3 % des répondants, ce qui montre que la grande majorité des organisations représentées comptent 50 bénévoles ou moins. Les organisations disposant d'un effectif bénévole plus important sont nettement moins nombreuses. Les catégories de 51 à 100 bénévoles, de 101 à 200 bénévoles et de 501 à 1 000 bénévoles regroupent chacune 2,1 % des répondants. Les organisations appartenant à ces catégories œuvrent notamment dans les domaines du sport et du plein air ainsi que de la conservation et de la mise en valeur de la faune. Enfin, 4,3 % des gestionnaires déclarent ne pas connaître le nombre total de bénévoles actifs au sein de leur organisation.

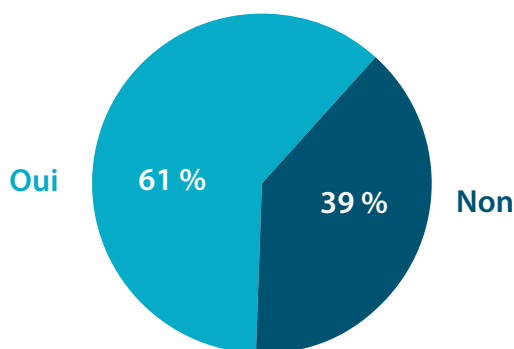
Figure 10 : Nombre total de bénévoles au sein de l'organisation



Faites-vous du bénévolat pour votre organisation?

Parmi les gestionnaires ayant répondu à cette question, 60,9 % déclarent faire du bénévolat pour leur organisation, contre 39,1 % qui indiquent ne pas le faire (figure 11). Cette proportion révèle une imbrication importante entre les responsabilités de gestion et l'engagement bénévole au sein des organisations participantes. Elle suggère que, dans plusieurs cas, les gestionnaires ne sont pas seulement responsables de l'encadrement des bénévoles, mais participent également eux-mêmes à la vie bénévole de leur organisation.

Figure 11 : Répartition des gestionnaires selon s'ils font du bénévolat ou non

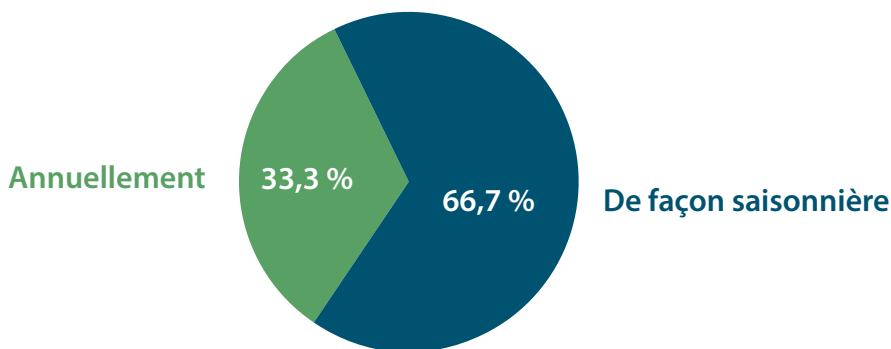


SECTION 3 : L'ÉTAT DU BÉNÉVOLAT EN TOURISME OU EN CULTURE

Période principale de l'engagement bénévole

Le don de temps bénévole est principalement associé à une dynamique annuelle (figure 12). En effet, 66,7 % des gestionnaires indiquent que les bénévoles s'impliquent surtout sur une base annuelle, tandis que 33,3 % rattachent davantage leur engagement à une période saisonnière.

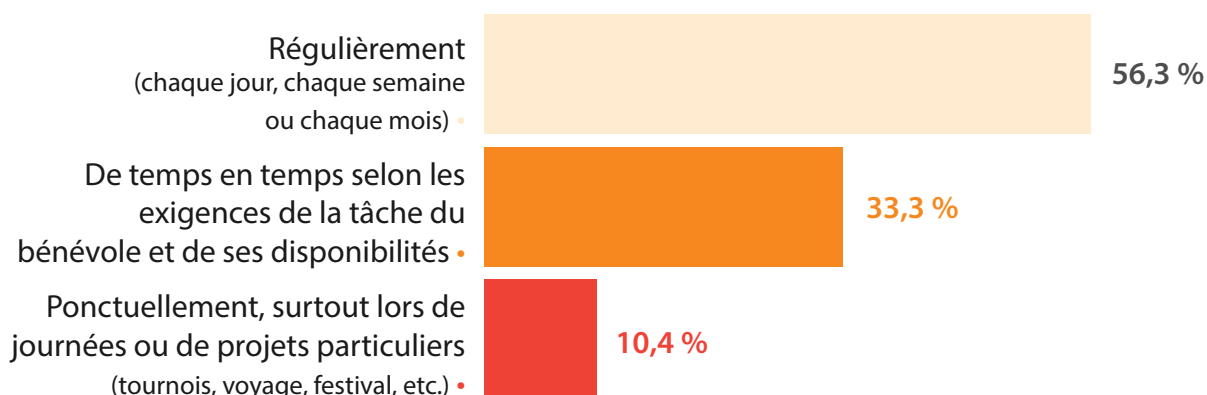
Figure 12 : Périodicité du don de temps par les bénévoles, selon les gestionnaires



Rythme de participation des bénévoles

Le rythme de participation des bénévoles apparaît principalement régulier (figure 13). Selon les gestionnaires interrogés, 56,3 % des bénévoles donnent de leur temps sur une base récurrente, soit chaque jour, chaque semaine ou chaque mois. Une proportion importante, soit 33,3 %, s'implique plutôt de manière variable, selon les exigences des tâches et les disponibilités individuelles. Les formes d'engagement ponctuel, associées à des journées ou projets particuliers, demeurent moins fréquentes et concernent 10,4 % des répondants.

Figure 13 : Rythme de participation des bénévoles selon les gestionnaires



Perception des gestionnaires sur la santé du bénévolat

Les gestionnaires reconnaissent le rôle essentiel des bénévoles dans le maintien de l'offre d'activités culturelles et touristiques (M=1,42), tout en soulignant que cette contribution demeure insuffisamment reconnue par la communauté et les gouvernements (M=1,56). Le bénévolat apparaît également associé aux personnes de 50 ans et plus (Tableau 6). L'énoncé selon lequel ce groupe soutient largement le bénévolat obtient une moyenne de 1,73, ce qui traduit un accord assez net. Parallèlement, les gestionnaires perçoivent une transformation des exigences bénévoles, notamment avec la place croissante des technologies (M=1,85), la pression liée au contexte économique (M=2,13) et la tendance à confier aux bénévoles des tâches relevant parfois du travail salarié (M=2,04).

Tableau 6 : Perception des gestionnaires sur la santé du bénévolat

Énoncé	Moyenne (M)	Écart-type
Sans le bénévolat, il y aurait moins d'activités culturelles et touristiques offertes à la population	1,42	0,77
Le bénévolat est une contribution qui n'est pas assez reconnue par la communauté et les gouvernements	1,56	0,68
Le bénévolat est surtout soutenu par les personnes de 50 ans et plus	1,73	0,94
La maîtrise des technologies devient une exigence incontournable dans le bénévolat	1,85	0,82
Les bénévoles font de plus en plus du travail qui devrait être réalisé par des salariés	2,04	0,82
Le contexte économique met de la pression sur les bénévoles	2,13	1,04
Les organisations devraient se doter d'un poste de responsable des bénévoles	2,13	1,12
Les gens s'impliquent de moins en moins	2,17	0,81
Les organisations recherchent de plus en plus des bénévoles d'expertise	2,17	1,21
Les bénévoles que je connais sont essoufflés	2,31	0,88
Les organisations devraient adapter leurs pratiques pour mieux répondre aux besoins des bénévoles de 50 ans et plus	2,33	1,12
Aujourd'hui, les jeunes de moins de 25 ans s'impliquent moins	2,44	1,37
Il y a de moins en moins de bénévoles qui veulent être gestionnaires	2,58	1,46
Les outils numériques utilisés par les organisations sont parfois un frein à l'engagement des personnes de 50 ans et plus	2,60	1,20
Le nombre de bénévoles s'est presque rétabli depuis la pandémie	2,81	1,21
Les personnes de 50 ans et plus sont beaucoup moins impliquées bénévolement depuis la pandémie	2,96	1,29
Une nouvelle génération prend efficacement la relève des plus anciens bénévoles	2,96	0,74
Les salariés ne soutiennent pas suffisamment les bénévoles	3,00	1,15
Les organisations ne tiennent pas suffisamment compte des besoins spécifiques des bénévoles de 50 ans et plus	3,04	1,05

SECTION 4 : LES MOTIVATIONS DES BÉNÉVOLES EN TOURISME ET CULTURE

Les raisons d'implication à titre de bénévoles selon les gestionnaires

Les motivations perçues par les gestionnaires renvoient d'abord à des dimensions sociales, communautaires et altruistes (tableau 7). Les raisons les plus fortement associées à l'implication bénévole sont le fait de socialiser et d'échanger (M=1,54), de servir une cause (M=1,56), de se sentir utile et de contribuer à la communauté (M=1,56), ainsi que le plaisir ou l'intérêt pour une activité ou une cause particulière (M=1,56). Ces moyennes faibles indiquent que ces motivations sont considérées comme très présentes chez les bénévoles.

L'engagement bénévole semble également lié à l'attachement au milieu et au désir de redonner. Les gestionnaires associent fréquemment l'implication bénévole au fait d'aider les autres (M=1,60), à la passion pour une activité (M=1,63), au désir de redonner à la communauté (M=1,73) et au sentiment d'appartenance (M=1,77). Ces résultats suggèrent que le bénévolat en tourisme et en culture est principalement perçu comme une forme d'engagement relationnel, identitaire et communautaire.

Les motivations plus instrumentales ou contraintes apparaissent moins présentes. L'amélioration des perspectives d'emploi (M=3,13), le voyage et la découverte de nouvelles destinations (M=3,15), ainsi que les obligations religieuses ou autres croyances (M=3,56) obtiennent les moyennes les plus élevées. Elles semblent donc jouer un rôle plus marginal dans la décision de s'impliquer.

Tableau 7 : Perception de l'implication des bénévoles selon les gestionnaires

Raisons perçues de l'implication bénévole	Moyenne	Écart-type
Socialiser, échanger	1,54	0,62
Servir une cause à laquelle ils ou elles croient	1,56	0,62
Se sentir utiles / contribuer à la communauté	1,56	0,54
Par plaisir ou par intérêt pour une activité ou une cause particulière	1,56	0,50
Aider les autres	1,60	0,54
Par passion pour une activité	1,63	0,67
Redonner à leur milieu, à leur communauté	1,73	0,64
Entretenir un sentiment d'appartenance à leur milieu, leur communauté	1,77	0,56
Utiliser et mettre à profit leurs compétences, leur savoir-faire, leur expérience de vie	1,83	0,73
Se changer les idées, occuper leur temps	1,92	0,54
Vivre de nouvelles expériences	2,02	0,67
Réaliser un projet social ou une cause citoyenne qui leur est chère	2,02	0,79

Raisons perçues de l'implication bénévole	Moyenne	Écart-type
Se développer personnellement	2,15	0,77
Améliorer leur bien-être ou leur santé	2,19	0,61
Se sentir connus et reconnus dans leur milieu	2,25	0,76
Se prouver qu'ils peuvent faire quelque chose	2,35	0,76
Mieux s'intégrer dans leur milieu	2,44	0,62
Être ambassadeur ou ambassadrice de leur culture, de leur région, etc.	2,52	0,77
Suivre l'exemple de leurs amis ou d'un membre de leur famille	2,65	0,67
Donner l'exemple à leurs enfants ou petits-enfants	2,69	0,75
Vivre une activité familiale	2,79	0,71
Par devoir ou obligation en fonction de leurs activités personnelles ou familiales	3,06	0,67
Améliorer leurs perspectives d'emploi	3,13	0,64
Voyager et découvrir de nouvelles destinations et cultures	3,15	0,80
Répondre à des obligations religieuses ou autres croyances	3,56	0,62

Motivation à poursuivre l'engagement en tant que bénévoles

Les facteurs qui soutiennent le plus fortement la poursuite de l'engagement bénévole relèvent d'abord du plaisir, de l'utilité sociale et de la passion (tableau 8). L'énoncé « éprouver du plaisir » obtient la moyenne la plus faible ($M=1,46$), ce qui indique qu'il s'agit de la motivation la plus fréquemment perçue par les gestionnaires. Le sentiment d'être utile ($M=1,63$) et la possibilité de partager sa passion ($M=1,71$) ressortent également comme des facteurs centraux de maintien de l'engagement.

La dimension relationnelle occupe aussi une place importante. Œuvrer dans un milieu amical ($M=1,73$), maintenir un lien actif avec la communauté après la retraite ($M=1,81$) et rester en contact avec les autres ($M=1,81$) sont des raisons fréquemment associées à la persévérance des bénévoles. Les faibles écarts-types observés pour le maintien du lien communautaire et le contact avec les autres ($ÉT = 0,57$) indiquent une perception particulièrement homogène entre les répondants.

Les dimensions organisationnelles, comme avoir une tâche réaliste ($M=1,94$), pouvoir s'impliquer de façon souple et sans pression ($M=2,00$), être reconnu dans la collectivité ($M=2,10$) ou bénéficier d'autonomie ($M=2,19$), demeurent importantes, mais apparaissent légèrement moins centrales que les motivations liées au plaisir, à l'utilité et aux relations sociales. L'écart-type plus élevé, associé à l'autonomie ($ÉT = 1,02$), suggère toutefois que son importance varie davantage selon les milieux.

Enfin, certaines raisons semblent moins déterminantes dans la poursuite de l'engagement. La conservation d'une routine (M=2,60) et surtout la présence des membres de la famille (M=3,27) obtiennent les moyennes les plus élevées. Ces résultats suggèrent que, selon les gestionnaires, les bénévoles poursuivent principalement leur engagement pour des raisons personnelles, sociales et communautaires, plutôt que pour des motifs familiaux ou strictement routiniers.

Tableau 8 : Motivation des bénévoles à poursuivre l'engagement bénévole selon les gestionnaires

Raisons motivant la poursuite de l'engagement bénévole	Moyenne	Écart-type
Éprouver du plaisir	1,46	0,65
Sentir qu'ils sont utiles	1,63	0,61
Pouvoir partager leur passion	1,71	0,65
Œuvrer dans un milieu amical	1,73	0,76
Maintenir un lien actif avec leur communauté même après la retraite	1,81	0,57
Rester en contact avec les autres	1,81	0,57
Être respectés	1,87	0,88
Réussir ce qu'ils entreprennent	1,89	0,73
Avoir une tâche réaliste à accomplir	1,94	0,67
Transmettre leur savoir et leurs connaissances	1,96	0,71
Pouvoir s'impliquer de façon souple ou ponctuelle, sans pression	2,00	0,71
Être reconnus dans leur collectivité	2,10	0,72
Avoir de l'autonomie dans leur action	2,19	1,02
Recevoir des remerciements	2,23	0,83
Être informés de ce qui se passe dans leur organisation	2,25	0,86
Avoir la confiance des autres	2,29	0,71
Sentir qu'ils progressent personnellement	2,44	0,90
Découvrir de nouveaux horizons culturels	2,44	0,92
Conserver une routine	2,60	1,01
La présence des membres de leur famille	3,27	0,79

SECTION 5 : VOTRE ORGANISATION ET VOTRE GESTION DES BÉNÉVOLES

Rôle du gestionnaire auprès des bénévoles

Les fonctions jugées les plus importantes par les gestionnaires concernent principalement l'intégration, la clarification des rôles et le soutien aux bénévoles (tableau 9). L'inclusion et l'intégration des bénévoles de tout âge arrivent au premier rang (M=1,21), suivies de la définition de tâches claires et adaptées (M=1,33) et de la consultation des bénévoles pour améliorer l'organisation (M=1,42). Ces faibles écarts-types indiquent un consensus relativement marqué autour de ces responsabilités. Les fonctions d'information, de coordination des ressources et de formation sont également fortement valorisées, avec des moyennes situées entre 1,50 et 1,54. En revanche, les rôles plus directifs ou opérationnels, comme être le directeur des bénévoles (M=2,35), être coach et conseiller (M=2,21) ou réaliser les tâches techniques de préparation des lieux (M=2,25), obtiennent des moyennes plus élevées. Les résultats suggèrent que les gestionnaires accordent davantage d'importance à des fonctions d'accompagnement qu'à des fonctions de supervision.

Tableau 9 : Fonction des gestionnaires auprès des bénévoles

Fonctions du gestionnaire auprès des bénévoles	Moyenne	Écart-type
Assurer l'inclusion et l'intégration des bénévoles de tout âge	1,21	0,41
Définir des tâches claires et adaptées pour les bénévoles	1,33	0,52
Consulter les bénévoles sur la façon d'améliorer l'organisation	1,42	0,58
Informar sur les activités et les projets de l'organisation	1,50	0,71
Coordonner les ressources en soutien aux bénévoles	1,52	0,71
Assurer la formation des bénévoles	1,54	0,62
Promouvoir le bénévolat et les bénévoles auprès de la population	1,77	0,81
Représenter les bénévoles auprès des instances	1,81	1,14
Agir comme médiateur de conflits ou coordonnateur des intervenants	1,83	1,02
Réaliser les tâches administratives à la place des bénévoles	1,96	0,90
Être coach et conseiller	2,21	0,95
Réaliser les tâches techniques de préparation des installations et des lieux	2,25	0,98
Être le directeur des bénévoles	2,35	0,86

Conception des gestionnaires sur l'encadrement des bénévoles

La conception de l'encadrement exprimée par les gestionnaires repose d'abord sur une approche adaptée, relationnelle et non strictement directive (tableau 10). L'énoncé le plus fortement approuvé est celui selon lequel l'encadrement doit tenir compte du rythme, des

expériences et des capacités des bénévoles (M=1,25). Ce faible écart-type indique un consensus marqué autour d'un encadrement ajusté aux profils des personnes bénévoles.

Les gestionnaires associent également l'encadrement au soutien concret et à l'accompagnement. Répondre aux questions des bénévoles (M=1,40), conseiller plus que diriger (M=1,44) et transmettre la passion (M=1,48) figurent parmi les dimensions les plus valorisées. Ces résultats suggèrent que l'encadrement est davantage perçu comme une relation d'appui, de guidance et de mobilisation que comme un simple exercice de contrôle.

Les dimensions plus formelles demeurent présentes, mais occupent une position intermédiaire. Le respect des protocoles et des contrats obtient une moyenne de 1,67, tandis que le mentorat présente une moyenne de 1,88. En revanche, les gestionnaires adhèrent moins à l'idée que l'encadrement devrait être minimal (M=2,81) ou qu'il ne devrait avoir lieu que sur demande des bénévoles (M=2,83). Ces moyennes plus élevées indiquent que l'encadrement est jugé nécessaire, mais qu'il doit rester souple, personnalisé et orienté vers le soutien plutôt que vers une supervision rigide.

Tableau 10 : Encadrement des bénévoles selon les gestionnaires

Énoncés sur l'encadrement des bénévoles	Moyenne	Écart-type
L'encadrement des bénévoles doit tenir compte de leur rythme, de leurs expériences et de leurs capacités	1,25	0,48
Encadrer, c'est répondre aux questions des bénévoles	1,40	0,49
Encadrer, c'est conseiller plus que diriger	1,44	0,62
Encadrer, c'est transmettre la passion	1,48	0,58
L'encadrement consiste à s'assurer du respect des protocoles et des contrats par les organismes et les bénévoles	1,67	0,72
L'encadrement des bénévoles passe par le mentorat	1,88	0,89
La supervision des bénévoles doit être plus rigoureuse	2,38	0,92
L'encadrement des bénévoles doit être minimum	2,81	0,89
L'encadrement ne doit avoir lieu que sur demande des bénévoles	2,83	0,99

Forces des organisations en matière de gestion des bénévoles

Les forces mentionnées par les gestionnaires renvoient principalement à des dimensions organisationnelles et relationnelles de la gestion des bénévoles (tableau 11). Plusieurs réponses soulignent l'importance d'un encadrement structuré, fondé sur des mandats clairs, des tâches bien définies, une planification du travail et, dans certains cas, l'existence d'une personne responsable ou d'une politique des bénévoles.

La reconnaissance apparaît également comme une force récurrente. Les gestionnaires évoquent les remerciements, les activités de valorisation, l'écoute des idées et la prise en compte des contributions bénévoles comme des éléments favorables à l'engagement. Cette reconnaissance s'accompagne souvent d'un climat de respect, de confiance et de collaboration entre bénévoles, salariés et responsables organisationnels.

Une autre force importante concerne la capacité d'adaptation aux profils des bénévoles. Les organisations semblent chercher à attribuer les tâches en fonction des intérêts, des compétences, des disponibilités et des limites de chacun. Cette souplesse favorise l'autonomie, la responsabilisation et la stabilité de l'engagement.

Enfin, plusieurs gestionnaires insistent sur la cohésion d'équipe, la transmission des savoirs, le mentorat et le soutien offert par les réseaux municipaux ou régionaux. Dans l'ensemble, les réponses suggèrent que les forces des organisations reposent moins sur des ressources abondantes que sur la qualité de l'encadrement, la reconnaissance, l'adaptation aux bénévoles et la création d'un climat collectif favorable.

Tableau 11 : Forces organisationnelles en gestion des bénévoles selon les gestionnaires

Forces organisationnelles en gestion des bénévoles	Contenu associé
Encadrement structuré et organisation du travail	Mandats clairs, tâches précises, planification, politique des bénévoles, personne responsable, structure administrative
Reconnaissance et valorisation des bénévoles	Remerciements, activités de reconnaissance, prise en compte des idées, valorisation du travail accompli
Écoute, respect et climat de confiance	Respect des bénévoles, ouverture aux commentaires, travail d'équipe, décisions prises collectivement
Adaptation aux profils des bénévoles	Prise en compte des intérêts, disponibilités, compétences, limites et forces individuelles
Autonomie et responsabilisation	Liberté d'action, responsabilités confiées, place à la créativité, implication dans les décisions
Cohésion d'équipe et ambiance positive	Esprit d'équipe, plaisir à travailler ensemble, stabilité des équipes, sentiment d'appartenance
Formation, mentorat et transmission des savoirs	Encadrement en début de mandat, mentorat, transmission de connaissances, passation du savoir
Soutien matériel, financier ou institutionnel	Soutien municipal, réseau régional, ressources matérielles, appui des employés salariés
Rétention et stabilité des bénévoles	Bénévoles de longue date, faible roulement, fidélisation, engagement durable

Faiblesses organisationnelles en matière de gestion des bénévoles

Les faiblesses identifiées par les gestionnaires concernent d'abord le recrutement, la relève et la disponibilité des bénévoles (tableau 12). Plusieurs réponses évoquent un manque de nouveaux bénévoles, une difficulté à recruter des profils correspondant aux besoins de l'organisation, ainsi qu'une dépendance envers les mêmes personnes depuis plusieurs années. Cette situation semble accentuée par le vieillissement de certains bénévoles, l'essoufflement du réseau et la faible présence de jeunes dans certaines organisations.

Les contraintes internes occupent également une place importante. Le manque de temps, de ressources humaines et de moyens financiers limite la capacité des organisations à encadrer, former, reconnaître et soutenir les bénévoles de façon régulière. Certaines réponses mentionnent aussi l'absence d'une personne dédiée à la gestion des bénévoles, ce qui entraîne une surcharge pour les responsables en place.

Plusieurs faiblesses renvoient enfin à un déficit de formalisation. L'absence de tâches écrites, de processus d'accueil structuré, de formation constante ou de reconnaissance planifiée peut produire des expériences bénévoles variables selon les contextes. À cela s'ajoutent des défis plus spécifiques liés aux technologies, à la communication, aux horaires et à la dispersion des lieux d'activité.

Dans l'ensemble, les faiblesses rapportées ne relèvent pas principalement d'un manque de volonté organisationnelle, mais plutôt d'un déséquilibre entre les besoins croissants de gestion du bénévolat et les ressources disponibles pour y répondre.

Tableau 12 : Faiblesses organisationnelles en gestion des bénévoles selon les gestionnaires

Faiblesses organisationnelles en gestion des bénévoles	Contenu associé
Recrutement difficile et manque de relève	Difficulté à recruter de nouveaux bénévoles, manque de bénévoles correspondant aux besoins, manque de jeunes, départs après formation, difficulté à faire revenir les bénévoles
Vieillessement, essoufflement et dépendance aux mêmes bénévoles	Bénévoles vieillissants, réseau épuisé, implication en baisse, recours répété aux mêmes personnes, rigidité ou habitudes difficiles à changer
Manque de temps, de personnel et de ressources	Peu de ressources humaines et financières, absence d'employé dédié, surcharge de la coordonnatrice, difficulté à assurer un suivi régulier
Encadrement et formation insuffisamment structurés	Peu d'encadrement, formation non constante, absence de tâches écrites, processus d'accueil incomplet, reconnaissance peu formalisée
Difficultés liées aux technologies	Besoin de compétences numériques, faible aisance avec les outils technologiques, disponibilité limitée des postes informatiques
Communication et suivi perfectibles	Communication parfois difficile, difficulté à maintenir le lien, suivi insuffisant pour remobiliser les bénévoles
Contraintes organisationnelles et logistiques	Plusieurs sites, bénévoles présents hors des heures de bureau, rotation des horaires, difficulté à faire respecter les règlements

Défis et enjeux des organisations en matière de gestion des bénévoles

Les principaux défis rapportés par les gestionnaires concernent d'abord le recrutement, la relève et le renouvellement du bassin bénévole (tableau 13). Plusieurs réponses évoquent la difficulté à attirer de nouveaux bénévoles, en particulier des jeunes, ainsi que la nécessité de préparer la relève dans des organisations où les mêmes personnes sont souvent sollicitées depuis plusieurs années.

Le vieillissement des bénévoles constitue un autre enjeu récurrent. Les gestionnaires mentionnent des absences liées à la santé, aux voyages, aux responsabilités familiales ou à une baisse progressive de disponibilité. Cette situation accentue la dépendance envers un noyau restreint de bénévoles expérimentés, ce qui peut fragiliser la continuité des activités.

Les contraintes internes pèsent également fortement sur la gestion du bénévolat. Le manque de temps, de personnel et de ressources financières limite la capacité des organisations à former, accompagner, reconnaître et soutenir les bénévoles de manière continue. Certains gestionnaires soulignent aussi la surcharge associée à la coordination, surtout lorsque la gestion des bénévoles s'ajoute à d'autres responsabilités.

Enfin, les réponses font ressortir des défis liés à la communication, à la gestion des horaires, à la transmission des pratiques et à l'adaptation au changement. Dans l'ensemble, les enjeux exprimés montrent que la gestion des bénévoles ne se limite pas au recrutement : elle implique aussi la fidélisation, l'accompagnement, la coordination et la capacité des organisations à renouveler leurs pratiques malgré des ressources limitées.

Tableau 13 : Les défis et enjeux de gestion selon les gestionnaires

Défis ou enjeux de gestion	Contenu associé
Recrutement et renouvellement des bénévoles	Difficulté à recruter de nouveaux bénévoles, besoin de relève, faible présence des jeunes, rajeunissement du bassin bénévole
Vieillesse et disponibilité des bénévoles	Bénévoles plus âgés, absences liées à la santé, aux voyages ou aux responsabilités personnelles, baisse d'énergie ou d'implication
Dépendance à un noyau restreint	Sollicitation répétée des mêmes bénévoles, rôle central de quelques personnes clés, difficulté à remplacer les bénévoles expérimentés
Manque de temps et de ressources internes	Peu de ressources humaines ou financières, surcharge des gestionnaires, manque de temps pour accompagner, former ou reconnaître les bénévoles
Maintien de l'engagement et de la présence	Assiduité, engagement à long terme, rétention, motivation, difficulté à assurer une présence régulière dans certaines activités
Formation, encadrement et transmission	Temps nécessaire à la formation, accompagnement des nouveaux bénévoles, mentorat, passage des savoirs entre anciens et nouveaux

Défis ou enjeux de gestion	Contenu associé
Gestion du changement et adaptation des pratiques	Habitudes difficiles à modifier, rigidité de certains bénévoles, résistance aux nouveaux fonctionnements
Communication et coordination	Circulation de l'information, cohérence des pratiques, coordination entre plusieurs organismes, sites ou équipes
Contraintes administratives et réglementaires	Charge administrative accrue, exigences ministérielles, respect des règlements, assurances, CNESST

Principaux outils et stratégies de gestion des bénévoles

Les outils et stratégies utilisés pour la gestion des bénévoles reposent principalement sur la communication, la planification des horaires et l'accompagnement des personnes bénévoles (tableau 14). Les gestionnaires mentionnent fréquemment les courriels, les appels téléphoniques, les groupes Messenger, les rencontres et les réunions comme moyens privilégiés pour transmettre l'information et maintenir le lien avec les bénévoles.

La gestion des disponibilités constitue également un aspect central. Certaines organisations utilisent des outils numériques comme Agendrix, Outlook ou des calendriers partagés, tandis que d'autres fonctionnent avec des horaires affichés, des tableaux internes ou des échanges directs. Cette organisation des horaires semble particulièrement importante pour concilier les besoins de l'organisation avec les disponibilités variables des bénévoles.

Les réponses font aussi ressortir l'importance de la formation, du mentorat et de la transmission des procédures. Plusieurs organisations s'appuient sur des guides d'accueil, des cartables, des fiches de tâches, des formations en ligne ou en présentiel, ainsi que sur le jumelage entre nouveaux bénévoles et bénévoles expérimentés.

Enfin, la reconnaissance, la souplesse et la qualité du climat relationnel apparaissent comme des stratégies importantes de fidélisation. Les activités de reconnaissance, l'écoute, la bienveillance et l'adaptation des tâches aux intérêts ou aux contraintes personnelles des bénévoles contribuent à soutenir leur engagement. Toutefois, certaines réponses indiquent aussi une gestion plus informelle, voire l'absence d'outils précis, ce qui montre que la structuration de la gestion bénévole varie fortement d'une organisation à l'autre.

Tableau 14 : Les principaux outils et stratégies de gestion des bénévoles selon les gestionnaires

Outils ou stratégies utilisés	Contenu associé
Communication régulière	Courriels, appels téléphoniques, Messenger, rencontres, réunions, journal de bord, échanges verbaux
Gestion des horaires et des disponibilités	Agendrix, calendrier partagé Outlook, horaires affichés, planification des quarts, adaptation aux disponibilités
Formation et transmission des procédures	Formations en présentiel ou en ligne, capsules vidéo, fiches résumé, cartables de procédures, guide d'accueil
Jumelage, mentorat et accompagnement	Pairage avec des employés ou des bénévoles expérimentés, mentorat, soutien du coordonnateur
Reconnaissance et valorisation	Activités annuelles de reconnaissance, remerciements, moments festifs, programme de reconnaissance
Formalisation des rôles et responsabilités	Définition du mandat, description des tâches, convention d'engagement, code d'éthique, code de conduite, règlements internes
Souplesse et adaptation aux bénévoles	Adaptation des tâches, respect des contraintes personnelles, liberté dans le choix des quarts, absence de minimum d'heures
Soutien relationnel et climat bienveillant	Écoute active, dialogue, respect, bienveillance, bonne humeur, disponibilité du gestionnaire
Outils administratifs et de suivi	Classeur Excel, formulaires d'inscription, compilation des heures, documents internes, plan de gestion des bénévoles
Absence ou faible formalisation des outils	Aucune stratégie définie, pas d'outils précis, gestion surtout informelle ou ponctuelle

Trois principaux besoins de soutien et de services les plus criants liés à la gestion des bénévoles

Les besoins les plus criants exprimés par les gestionnaires concernent d'abord le recrutement des bénévoles (tableau 15). L'aide au recrutement arrive nettement en tête, mentionnée par 44,7 % des répondants. À cela s'ajoutent les stratégies de recrutement ciblées pour les personnes de 50 ans et plus, sélectionnées par 25,5 % des gestionnaires. Ces résultats confirment que le renouvellement du bassin bénévole constitue un enjeu central pour les organisations touristiques et culturelles.

La reconnaissance et la valorisation représentent le deuxième grand besoin identifié. Plus du tiers des répondants (34,0 %) souhaitent du soutien à cet égard, tandis que 14,9 % mentionnent une stratégie de visibilité publique des bénévoles et, avec une proportion équivalente, un

événement annuel de reconnaissance. La valorisation apparaît donc à la fois comme un besoin relationnel, organisationnel et public.

Les organisations expriment également des besoins liés à leurs capacités internes de gestion. Le soutien au financement est mentionné par 23,4 % des répondants, alors que l'aide à l'encadrement et l'élaboration d'une politique de soutien aux bénévoles concernent chacune 19,1 % des gestionnaires. Ces résultats suggèrent que les difficultés ne relèvent pas seulement du recrutement, mais aussi de la capacité des organisations à structurer, accompagner et fidéliser les bénévoles.

Enfin, plusieurs besoins plus spécifiques concernent la formation, l'intégration des nouveaux bénévoles, l'intégration intergénérationnelle et les outils adaptés aux bénévoles de 50 ans et plus.

Tableau 15 : Les besoins de soutien et de service selon les gestionnaires

Besoins de soutien et de services	%
De l'aide au recrutement	44,7
La reconnaissance et la valorisation des bénévoles	34,0
Des stratégies de recrutement ciblées pour les personnes de 50 ans et plus	25,5
Du soutien au financement	23,4
De l'aide à l'encadrement des bénévoles	19,1
Une politique de soutien aux bénévoles	19,1
Des idées d'activités d'intégration des nouveaux bénévoles	14,9
Des outils pour favoriser l'intégration intergénérationnelle	14,9
De la formation	14,9
Des outils ou formations adaptés aux bénévoles de 50 ans et plus	14,9
Organisation et développement de projets ou d'activités	14,9
Stratégie de valorisation et de visibilité publique des bénévoles	14,9
Événement annuel de reconnaissance	14,9
Aide à la communication entre bénévoles	10,6
Activités d'information et de promotion des organisations	10,6
Personne spécialiste responsable du bénévolat	10,6
Soutien administratif	4,3
Prêt de locaux, terrains, équipements, entretien et réparation	4,3
Évaluation et reddition de comptes	4,3
Charte des obligations et des droits des bénévoles et organismes	4,3
Sondage ou veille sur l'état du bénévolat	4,3
Formation sur l'âgisme	2,1

Besoins de l'organisation pour adapter les pratiques aux réalités du vieillissement

Les besoins exprimés pour adapter les pratiques organisationnelles au vieillissement des bénévoles concernent d'abord la souplesse de l'engagement (tableau 16). Plusieurs gestionnaires évoquent l'importance d'ajuster les horaires, de réduire la charge individuelle et de permettre une implication modulée selon les capacités, la santé ou les disponibilités des bénévoles.

L'adaptation matérielle et physique constitue un autre enjeu. Les réponses mentionnent l'accès universel, l'aménagement des lieux, la simplification de certaines tâches et la prise en compte des limites physiques liées à l'âge. Ces éléments montrent que l'adaptation au vieillissement ne concerne pas seulement la gestion des horaires, mais aussi les conditions concrètes dans lesquelles les bénévoles accomplissent leurs tâches.

La transition numérique ressort également comme un besoin important. Les organisations souhaitent disposer d'outils informatiques plus simples, de plateformes accessibles et de formations permettant aux bénévoles moins familiers avec les technologies de demeurer actifs. Ce point rejoint les résultats précédents sur le numérique comme exigence croissante dans le bénévolat.

Le recrutement et la relève apparaissent aussi au cœur des préoccupations. Plusieurs réponses soulignent la nécessité d'attirer des bénévoles plus jeunes, de diversifier les profils et d'organiser la transmission entre bénévoles expérimentés et nouveaux bénévoles. Dans ce sens, l'adaptation au vieillissement ne vise pas uniquement à soutenir les bénévoles âgés, mais aussi à préparer la continuité de l'organisation.

Il faut toutefois noter qu'une proportion importante de répondants n'identifie pas de besoin précis, soit parce que les besoins sont perçus comme déjà comblés, soit parce que la question ne semble pas s'appliquer à leur contexte. Cette absence de besoin exprimé doit être interprétée avec prudence : elle peut refléter une réelle satisfaction, mais aussi une faible formalisation de la réflexion organisationnelle sur le vieillissement des bénévoles.

Tableau 16 : Besoins des gestionnaires pour l'intégration des réalités des bénévoles en lien avec le vieillissement

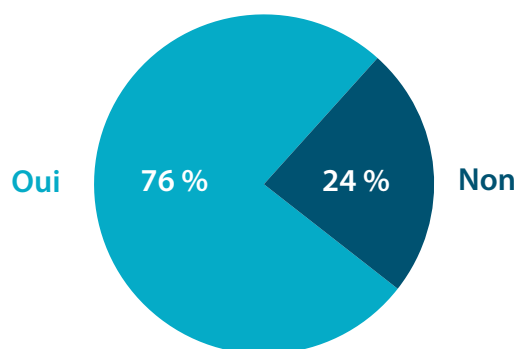
Thématiques de besoins	Éléments associés dans les réponses
Souplesse des horaires et adaptation du rythme d'engagement	Horaire de jour, réduction des heures par bénévole, bénévolat selon les capacités, remplacement en cas de maladie, adaptation aux disponibilités
Adaptation des lieux et des tâches physiques	Accès universel, aménagement des lieux, bancs pour s'asseoir, réduction des tâches physiques, adaptation du rangement ou de l'entretien
Accompagnement technologique	Systèmes informatiques simples, aide à l'utilisation des technologies, formations numériques, plateformes faciles à utiliser

Thématiques de besoins	Éléments associés dans les réponses
Recrutement et relève intergénérationnelle	Recruter davantage de bénévoles, attirer des jeunes, assurer la transmission aux prochains bénévoles, diversifier les âges dans les équipes
Formation et sensibilisation aux réalités du vieillissement	Formation sur les réalités des aînés, formation dès le début, plan de formation et de recrutement
Ressources financières et soutien organisationnel	Financement, subventions, ressources additionnelles, encadrement, soutien pour adapter les pratiques
Reconnaissance et valorisation	Reconnaître l'implication bénévole et celle des gestionnaires
Maintien du lien social et activités de proximité	Créer des activités avec les aînés, écouter davantage, ralentir le rythme, favoriser la participation continue
Absence de besoin clairement identifié	Réponses indiquant aucun besoin, besoins déjà comblés, incertitude ou absence d'idée précise

Intérêt pour une plateforme dédiée à la gestion des bénévoles

L'intérêt pour une plateforme dédiée à la gestion des bénévoles apparaît nettement favorable (figure 14). Parmi les gestionnaires ayant répondu à cette question, 76,1 % se disent intéressés par un tel outil, tandis que 23,9 % ne le sont pas.

Figure 14 : Intérêt des gestionnaires pour une plateforme de gestion dédiée des bénévoles



Les raisons avancées par les gestionnaires non intéressés par une plateforme dédiée relèvent principalement de contraintes pratiques plutôt que d'une opposition ferme à l'outil (tableau 17). Le manque de temps revient à plusieurs reprises, certains répondants estimant ne pas avoir la disponibilité nécessaire pour s'approprier une nouvelle plateforme ou intégrer de nouveaux apprentissages à leurs pratiques. La pertinence de l'outil est également questionnée. Certains gestionnaires doutent qu'une plateforme sectorielle puisse répondre à la diversité des situations organisationnelles, notamment parce que les bénévoles ne s'identifient pas nécessairement au tourisme ou à la culture comme secteur d'engagement. D'autres soulignent que, dans les milieux régionaux, le bouche-à-oreille demeure un mode de recrutement privilégié.

Tableau 17 : Raisons évoquées par les gestionnaires en lien avec la plateforme de gestion des bénévoles

Raisons évoquées	Fréquence	Interprétation
Manque de temps ou de disponibilité	3	Difficulté à s'investir dans un nouvel outil ou une nouvelle plateforme
Pertinence limitée selon le contexte de l'organisation	3	Plateforme jugée peu adaptée à la situation particulière, à la diversité des bénévoles ou à la spécificité sectorielle
Outils ou gestion interne déjà suffisants	2	Présence d'une plateforme locale ou d'une gestion interne considérée comme adéquate
Manque de clarté sur l'utilité de la plateforme	1	Besoin d'informations supplémentaires avant de se prononcer
Réalité territoriale ou régionale	1	Préférence pour le bouche-à-oreille, surtout en région
Position peu concernée dans l'organisation	1	Répondant ne se percevant pas comme responsable de la gestion bénévole
Total	11	

SECTION 6 : RECRUTEMENT, ACCUEIL ET FORMATION DES BÉNÉVOLES

Efficacité des moyens de recrutement

Les moyens de recrutement jugés les plus efficaces par les gestionnaires reposent surtout sur des formes de sollicitation directe ou de proximité (tableau 18). La sollicitation lors d'un événement obtient la moyenne la plus faible (M=2,21), ce qui en fait le moyen le mieux évalué. La publicité via internet et les médias sociaux arrive ensuite (M=2,78), suggérant que les outils numériques peuvent aussi constituer un levier pertinent, bien que leur efficacité soit perçue de manière plus variable.

Les moyens plus classiques, comme les dépliants ou affiches dans les lieux publics (M=3,07), les médias traditionnels (M=3,15) et les kiosques d'information (M=3,15), occupent une position intermédiaire. Ils semblent utiles, mais moins convaincants que les approches directes ou numériques.

Les stratégies les moins bien évaluées sont les appels au bénévolat d'entreprises (M=3,76) et les sites de jumelage comme jebénévole.ca (M=3,76). Les écarts-types relativement élevés pour ces moyens indiquent toutefois des perceptions contrastées : leur efficacité peut varier selon le type d'organisation, le territoire ou le profil des bénévoles recherchés. Dans l'ensemble, les résultats suggèrent que le recrutement bénévole repose davantage sur la proximité, les contacts directs et les réseaux existants que sur des dispositifs plus formels ou externalisés.

Tableau 18 : Les moyens de recrutement des bénévoles jugés efficaces par les gestionnaires

Moyens de recrutement des bénévoles	Moyenne	Écart-type
Sollicitation lors d'un événement	2,21	0,93
Publicité via internet et les médias sociaux	2,78	1,07
Dépliants ou affiches dans les endroits publics	3,07	1,10
Publicité dans les médias traditionnels	3,15	1,07
Kiosque d'information	3,15	1,17
Appel au bénévolat auprès des membres des associations	3,40	1,35
Appel au bénévolat d'entreprises	3,76	1,30
Sites de jumelage (p. ex. JeBénévole.ca)	3,76	1,29

Trois principaux sujets à aborder lors du recrutement d'un bénévole, selon les gestionnaires

Les sujets à privilégier lors du recrutement d'un bénévole potentiel relèvent surtout des conditions concrètes de l'engagement (tableau 19). La flexibilité des horaires arrive nettement au premier rang, mentionnée par 54,2 % des gestionnaires. La nature des tâches et l'ambiance de l'organisme occupent également une place importante, chacune étant retenue par 43,8 % des répondants. Les résultats suggèrent qu'un recrutement efficace devrait d'abord clarifier les modalités pratiques de l'engagement, les tâches attendues et le climat organisationnel, avant d'aborder les bénéfices personnels ou symboliques associés au bénévolat.

Tableau 19 : Les trois principaux sujets à aborder avec un bénévole lors du recrutement

Sujets à aborder avec un bénévole potentiel	%
La flexibilité des horaires en fonction des autres engagements	54,2
La nature et les exigences de la tâche demandée	43,8
L'ambiance qui règne dans l'organisme	43,8
Le besoin de l'organisme	29,2
La proximité du lieu de bénévolat	22,9
La possibilité de transmettre son savoir ou son expérience	16,7
La reconnaissance de l'expérience de vie comme une compétence	14,6
La souplesse de la tâche	12,5
La « cause » que sert l'organisme	12,5
La capacité à réussir les tâches attendues	12,5
La création de liens sociaux	12,5

Des tâches et un environnement adapté à la condition physique ou aux capacités	10,4
Les bienfaits personnels possibles	10,4
Les services offerts pour aider les bénévoles	6,3
La réputation de l'organisme	4,2
Les avantages, par exemple, kilométrage payé ou gratuits	4,2
Les réalisations de l'organisme	2,1

Priorités lors de l'accueil de nouveaux bénévoles

L'accueil des nouveaux bénévoles est principalement envisagé comme un moment d'information, d'adaptation et de clarification des attentes (tableau 20). Les actions jugées les plus prioritaires consistent à informer les bénévoles des besoins de l'organisation ((M=1,47), à leur donner le temps nécessaire pour s'adapter à leur rôle (M=1,51) et à discuter des tâches en fonction de leurs besoins, intérêts et disponibilités (M=1,67).

Les dimensions relationnelles et organisationnelles occupent aussi une place importante. Présenter les nouveaux bénévoles aux autres membres de l'organisation (M=1,70), les informer du soutien disponible (M=1,78) et reconnaître leurs qualifications (M=1,82) apparaissent comme des pratiques fortement valorisées. L'accueil ne se limite donc pas à une intégration administrative ; il vise aussi à situer la personne dans un collectif, à reconnaître ses compétences et à lui fournir les repères nécessaires pour s'engager.

Les pratiques plus formelles ou symboliques sont moins prioritaires. La tenue d'une cérémonie spéciale d'accueil (M=2,96) et la signature d'engagements écrits (M=2,98) obtiennent les moyennes les plus élevées. Les écarts-types associés à ces deux items sont aussi relativement importants, ce qui indique des perceptions plus partagées selon les organisations. Dans l'ensemble, les gestionnaires semblent privilégier un accueil pratique, personnalisé et progressif plutôt qu'un protocole formel ou fortement institutionnalisé.

Tableau 20 : Les priorités lors de l'accueil d'un bénévole

Actions prioritaires lors de l'accueil	Moyenne	Écart-type
Les informer des besoins de l'organisation	1,47	0,66
Leur donner le temps nécessaire pour s'adapter à leur rôle de bénévole	1,51	0,66
Discuter de la tâche selon leurs besoins, intérêts et disponibilités	1,67	0,67
Leur présenter les autres membres de l'organisation	1,70	0,70
Les informer du soutien et des outils qui leur sont offerts	1,78	0,82
Reconnaître leurs qualifications pour leur assigner une tâche	1,82	0,72
Leur offrir un encadrement ou du mentorat	1,85	0,97

Actions prioritaires lors de l'accueil	Moyenne	Écart-type
Reconnaître leur expérience de vie pour leur assigner une tâche	1,98	0,81
Leur proposer une formation adaptée à leur rythme et à leurs capacités	2,02	1,14
Leur offrir un soutien pour les outils numériques	2,09	1,19
Les faire passer rapidement à l'action	2,26	0,71
Organiser une activité sociale pour favoriser les liens	2,41	0,98
Tenir une cérémonie spéciale ou un protocole d'accueil	2,96	1,03
Leur demander de signer des engagements écrits	2,98	1,13

Moyens de reconnaissance témoignés aux bénévoles

Les gestes de reconnaissance jugés les plus importants relèvent d'abord de la reconnaissance directe et personnalisée (tableau 21). Le merci personnalisé des organisateurs ou des dirigeants arrive largement en tête, mentionné par 77,3 % des gestionnaires. Ce résultat indique que la reconnaissance attendue ne repose pas uniquement sur des dispositifs formels, mais d'abord sur une appréciation explicite, adressée directement aux bénévoles.

Les formes collectives et relationnelles de reconnaissance occupent également une place importante. La fête des bénévoles est retenue par 63,6 % des répondants, tandis que les remerciements provenant des participants à l'activité et le soutien adéquat offert aux bénévoles sont chacun mentionnés par 61,4 % des gestionnaires. Ces résultats suggèrent que la reconnaissance est perçue à la fois comme un geste symbolique, une expérience collective et une condition concrète de soutien.

Le remboursement des dépenses constitue aussi un élément significatif, sélectionné par 54,5 % des répondants. Il rappelle que la reconnaissance peut également prendre une forme matérielle, notamment lorsque l'engagement bénévole entraîne des coûts personnels liés au déplacement, aux repas, à l'hébergement ou au matériel.

Les gestes plus institutionnels ou formalisés sont moins fréquemment mentionnés. Les cartes privilèges, les mises en candidature pour un prix, les signes distinctifs, les certificats d'heures ou la prise en compte de l'ancienneté apparaissent comme des moyens secondaires. Dans l'ensemble, les gestionnaires semblent privilégier une reconnaissance simple, directe, relationnelle et soutenante plutôt que des formes plus administratives ou honorifiques.

Tableau 21 : Les moyens de reconnaissance témoignés aux bénévoles

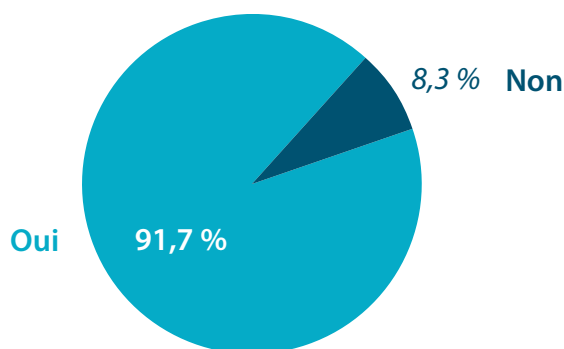
Gestes et actions de reconnaissance	%
Un merci personnalisé des organisateurs ou des dirigeants	77,3
Une fête des bénévoles	63,6
Un merci des participants à l'activité	61,4
La vraie reconnaissance doit se traduire par un soutien adéquat	61,4
Le remboursement des dépenses	54,5
Une mise en valeur de leur contribution auprès des participants et de la population	45,5
Une carte privilège, des réductions, avantages ou cadeaux	27,3
Une mise en candidature pour un prix	25,0
Une visibilité par des signes distinctifs	15,9
Une reconnaissance du travail des équipes plus que des individus	15,9
Une prise en compte de l'ancienneté dans la répartition des tâches et avantages	11,4
Un certificat attestant le nombre d'heures effectuées	9,1

SECTION 7 : REGARD SUR LE BÉNÉVOLAT DES 50 ANS ET PLUS

Les bénévoles en tourisme et culture de 50 ans et plus

La présence de bénévoles de 50 ans et plus est très marquée dans les organisations ayant pris part au sondage, comme le montre la figure 15. Parmi les gestionnaires ayant répondu à cette question, 91,7 % indiquent travailler avec des bénévoles appartenant à ce groupe d'âge, tandis que 8,3 % déclarent ne pas être concernés par cette réalité.

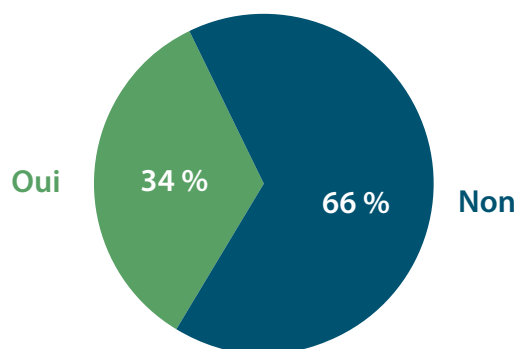
Figure 15 : Taux de présence des bénévoles de 50 ans et plus selon les gestionnaires



Différenciation perçue des motivations des bénévoles de 50 ans et plus

Le regard des gestionnaires tend majoritairement à considérer que les motivations des bénévoles de 50 ans et plus ne diffèrent pas fondamentalement de celles des autres bénévoles (figure 16). Après recodage des réponses ouvertes, 66,0 % des répondants estiment qu'il n'y a pas de différence notable, tandis que 34,0 % perçoivent des motivations distinctes chez ce groupe d'âge. Les précisions fournies par les répondants qui observent une différence renvoient surtout à trois dimensions : le besoin de socialisation, le désir de se sentir utile et la recherche d'une certaine régularité dans l'engagement. Plusieurs gestionnaires associent également les bénévoles de 50 ans et plus à une plus grande disponibilité, notamment en raison de la retraite ou d'obligations familiales moins présentes.

Figure 16 : Différenciation perçue des motivations des bénévoles de 50 ans et plus



Trois principaux sujets à aborder lors du recrutement d'un bénévole de 50 ans et plus selon les gestionnaires

Le recrutement des bénévoles de 50 ans et plus semble devoir s'appuyer d'abord sur une discussion autour des conditions concrètes d'engagement (tableau 22). La flexibilité des horaires arrive au premier rang, mentionnée par 59,6 % des gestionnaires. L'ambiance de l'organisme occupe également une place centrale, avec 46,8 % des répondants. Le besoin de l'organisme et la nature des tâches demandées suivent avec 38,3 % chacun, ce qui souligne l'importance de clarifier à la fois les attentes organisationnelles et le rôle concret que la personne bénévole sera appelée à jouer.

Tableau 22 : Principaux sujets à aborder avec les bénévoles de 50 ans et plus selon les gestionnaires

Sujets à aborder avec un bénévole potentiel de 50 ans et plus	%
La flexibilité des horaires en fonction des autres engagements	59,6
L'ambiance qui règne dans l'organisme	46,8
Le besoin de l'organisme	38,3
La nature et les exigences de la tâche demandée	38,3
La possibilité de transmettre son savoir ou son expérience	31,9
La création de liens sociaux	29,8
La reconnaissance de l'expérience de vie comme une compétence	25,5
Les bienfaits personnels possibles	23,4
La « cause » que sert l'organisme	21,3
La réputation de l'organisme	19,1
La souplesse de la tâche	17,0
La proximité du lieu de bénévolat	14,9
Des tâches et un environnement adapté à la condition physique ou aux capacités	12,8
La capacité à réussir les tâches attendues	12,8
Les services offerts pour aider les bénévoles	10,6
Les avantages, par exemple, kilométrage payé ou gratuits	8,5
Les réalisations de l'organisme	6,4
L'accessibilité physique du lieu de bénévolat	4,3

Mesures mises en place pour le recrutement de bénévoles de 50 ans et plus

Les mesures mises en place pour recruter et retenir les bénévoles de 50 ans et plus reposent principalement sur des pratiques de proximité et de fidélisation (tableau 23). Le bouche-à-oreille, les réseaux personnels, les contacts des employés ou des bénévoles et les discussions informelles constituent des moyens fréquemment évoqués pour rejoindre de nouveaux bénévoles. Certaines organisations utilisent aussi des outils de visibilité plus formels, comme les réseaux sociaux, le site Internet, le journal local ou les affiches.

La rétention apparaît davantage structurée que le recrutement. Plusieurs gestionnaires mentionnent des activités de reconnaissance, des repas, des spectacles, des cadeaux, des remerciements ou des politiques de valorisation comme moyens de maintenir l'engagement des bénévoles. La reconnaissance constitue ainsi un levier central pour préserver le lien avec les bénévoles de 50 ans et plus.

Tableau 23 : Mesures mises en place par les gestionnaires pour recruter les bénévoles de 50 ans et plus

Thématiques	Mesures associées dans les réponses
Recrutement par réseaux de proximité	Bouche-à-oreille, réseaux personnels, contacts des employés ou des bénévoles, discussions informelles, groupes spécialisés
Communication et visibilité	Réseaux sociaux, site Internet, Facebook, journal local, affiches publicitaires, marché de Noël, exposition annuelle
Reconnaissance et valorisation	Activités ou soirées de reconnaissance, repas, spectacles, cadeaux, remerciements, politique de reconnaissance, valorisation de l'implication
Souplesse et adaptation des horaires	Adaptation des horaires, remplacements facilités, bénévolat selon le temps disponible, tâches modulées selon les disponibilités
Adaptation aux capacités et aux intérêts	Respect des capacités physiques, adaptation aux attentes, tâches adaptées aux compétences, soutien informatique, approche personnalisée
Ambiance positive et lien social	Environnement chaleureux, bienveillance, ambiance amicale, relation harmonieuse, sentiment d'appartenance, création de liens
Avantages et incitatifs	Rabais, gratuités, repas, accès à des spectacles, remboursement ou paiement de certaines dépenses
Formation et soutien en début de mandat	Formation initiale, soutien des autres bénévoles, accompagnement dans les apprentissages
Absence de mesures spécifiques	Aucune mesure, mesures à développer, absence de recrutement actif, bénévoles déjà stables, non-ciblage particulier des 50 ans et plus

Priorités lors de l'accueil de nouveaux bénévoles de 50 ans et plus

L'accueil des bénévoles de 50 ans et plus est principalement associé à une logique d'adaptation progressive (tableau 24). La priorité la plus fortement affirmée consiste à leur donner le temps nécessaire pour s'adapter à leur rôle de bénévole (M=1,46). Les gestionnaires accordent également une grande importance à l'information sur les besoins de l'organisation (M=1,63) et à la discussion des tâches en fonction des besoins, intérêts et disponibilités des bénévoles (M=1,63). Ces résultats indiquent que l'accueil est envisagé comme un moment de clarification, mais aussi d'ajustement aux réalités individuelles.

La reconnaissance des acquis occupe aussi une place importante. Les qualifications des bénévoles (M=1,78) et leur expérience de vie (M=1,78) sont jugées prioritaires pour l'assignation des tâches. Cette double reconnaissance apparaît particulièrement pertinente pour les bénévoles de 50 ans et plus, dont l'expérience personnelle, professionnelle ou communautaire peut constituer une ressource pour l'organisation.

Les dimensions d'accompagnement demeurent également présentes, notamment l'information sur les outils disponibles (M=1,80), la formation adaptée au rythme et aux capacités (M=1,83) ainsi que le mentorat (M=1,85). L'écart-type plus élevé associé à la formation adaptée (ÉT = 1,04) et surtout au soutien numérique (ÉT = 1,33) suggère toutefois des perceptions plus variables selon les organisations.

Les pratiques plus formelles ou symboliques sont moins prioritaires. La cérémonie spéciale d'accueil (M=2,98) et la signature d'engagements écrits (M=3,04) obtiennent les moyennes les plus élevées. Dans l'ensemble, les gestionnaires privilégient donc un accueil souple, personnalisé et orienté vers l'accompagnement plutôt qu'un protocole formel ou une intégration rapide dans l'action.

Tableau 24 : Actions prioritaires lors de l'accueil des bénévoles de 50 ans et plus selon les gestionnaires

Actions prioritaires lors de l'accueil des bénévoles de 50 ans et plus	Moyenne	Écart-type
Leur donner le temps nécessaire pour s'adapter à leur rôle de bénévole	1,46	0,66
Les informer des besoins de l'organisation	1,63	0,77
Discuter de la tâche selon leurs besoins, intérêts et disponibilités	1,63	0,74
Leur présenter les autres membres de l'organisation	1,70	0,81
Reconnaître leurs qualifications pour leur assigner une tâche	1,78	0,73
Reconnaître leur expérience de vie pour leur assigner une tâche	1,78	0,76
Les informer du soutien et des outils qui leur sont offerts	1,80	0,88
Leur proposer une formation adaptée à leur rythme et à leurs capacités	1,83	1,04
Leur offrir un encadrement ou du mentorat	1,85	0,97
Leur offrir un soutien pour les outils numériques	2,20	1,33
Organiser une activité sociale pour favoriser les liens	2,35	0,87
Les faire passer rapidement à l'action	2,41	0,86
Tenir une cérémonie spéciale ou un protocole d'accueil	2,98	1,00
Leur demander de signer des engagements écrits	3,04	1,19

Formes de reconnaissance les plus appréciées par les bénévoles de 50 ans et plus dans votre organisation

La reconnaissance personnalisée ressort très nettement comme la forme la plus appréciée par les bénévoles de 50 ans et plus (tableau 25). Le merci personnalisé des organisateurs ou des dirigeants est mentionné par 89,1 % des gestionnaires, ce qui en fait le geste le plus fortement associé à la reconnaissance de ce groupe de bénévoles. Cette donnée suggère que la reconnaissance attendue est d'abord relationnelle, directe et individualisée.

Les formes collectives de reconnaissance occupent également une place importante. La fête des bénévoles est retenue par 67,4 % des répondants, tandis que le soutien adéquat, sous forme de conseils, d'accompagnement ou d'outils, est mentionné par 63,0 %. Ces résultats montrent que la reconnaissance ne se limite pas à remercier les bénévoles : elle passe aussi par des conditions concrètes permettant de bien exercer leur rôle.

Les remerciements provenant des participants à l'activité sont aussi fortement valorisés (56,5 %), ce qui souligne l'importance du regard des bénéficiaires dans le sentiment d'utilité et d'appréciation. Le remboursement des dépenses (45,7 %) et la mise en valeur publique de la contribution bénévole (43,5 %) apparaissent comme des formes de reconnaissance significatives, mais moins centrales que le remerciement personnalisé, le soutien et les moments collectifs.

Les formes plus institutionnelles ou symboliques, comme les prix, les cartes privilèges, les signes distinctifs ou la prise en compte de l'ancienneté, sont moins fréquemment mentionnées. Dans l'ensemble, les bénévoles de 50 ans et plus semblent surtout apprécier une reconnaissance humaine, concrète et soutenante, davantage qu'une reconnaissance strictement honorifique ou matérielle.

Tableau 25 : Les formes de reconnaissance appréciées par les bénévoles de 50 ans et plus selon les gestionnaires

Formes de reconnaissance appréciées	N	%
Un merci personnalisé des organisateurs ou des dirigeants	41	89,1
Une fête des bénévoles	31	67,4
Un soutien adéquat : conseils, accompagnement, outils	29	63,0
Un merci des participants à l'activité	26	56,5
Le remboursement des dépenses	21	45,7
Une mise en valeur de leur contribution auprès des participants et de la population	20	43,5
Une mise en candidature pour un prix	14	30,4
Une carte privilège, des réductions, avantages ou cadeaux	12	26,1
Une reconnaissance du travail des équipes plus que des individus	11	23,9
Une visibilité par des signes distinctifs	10	21,7
Une prise en compte de l'ancienneté dans la répartition des tâches et avantages	10	21,7





Discussion

Les résultats de cette étude permettent d'apporter un éclairage nouveau sur la gestion du bénévolat dans les secteurs de la culture et du tourisme au Québec, tout en articulant nos constats empiriques avec les cadres théoriques établis dans la littérature internationale.

Réallocation des concepts : De la motivation individuelle aux capacités organisationnelles

Pendant plusieurs décennies, l'analyse du bénévolat s'est structurée autour du *Volunteer Functions Inventory* (VFI) développé par Clary et al. (1998), postulant que la pérennité de l'engagement repose sur l'adéquation entre les opportunités offertes par l'organisation et les motivations fonctionnelles de l'individu (valeurs, compréhension, protection, socialisation). Nos résultats confirment la prépondérance des dimensions altruistes et relationnelles — notamment le plaisir ($M=1,46$), le sentiment d'utilité ($M=1,63$) et la socialisation ($M=1,54$).

Cependant, aligner la gestion des bénévoles uniquement sur l'évaluation des motivations individuelles apparaît aujourd'hui insuffisant. Nos données démontrent que les difficultés rapportées par les gestionnaires ne proviennent pas d'un déficit d'altruisme ou d'un désintérêt des citoyens, mais bien d'une contrainte de capacité organisationnelle, confirmant la thèse centrale de Hager et Brudney (2004) et de Brudney et Meijs (2014). Lorsque 89,3 % des organismes gèrent de petites équipes (50 bénévoles ou moins) avec des ressources humaines et financières limitées, la capacité d'accueil, d'encadrement et de soutien de l'organisation devient le goulot d'étranglement de l'action bénévole.

Mutation des formes d'engagement : Modèle collectif versus modèle réflexif

Nos constats s'articulent directement avec les travaux de Hustinx et Lammertyn (2003) sur le passage d'un bénévolat « collectif » (ancré institutionnellement, caractérisé par un devoir d'appartenance et une fidélité inconditionnelle) à un bénévolat « réflexif » ou personnalisé. Les bénévoles de 50 ans et plus sondés dans notre étude recherchent prioritairement la flexibilité des horaires (59,6 %), un environnement amical (46,8 %) et pouvoir s'impliquer de façon souple et sans pression ($M=2,00$).

Cette transformation ne doit pas être interprétée comme un désengagement, mais comme une exigence d'autonomie et de flexibilité adressée aux structures d'accueil (Fortier et al., 2024 ; RABQ, 2025). Les organisations qui échouent à recruter ou à retenir leurs bénévoles sont souvent celles dont le cadre de fonctionnement reste rigide, fondé sur des attentes bureaucratiques traditionnelles ou dont le roulement des responsables est grand.

Le rôle des bénévoles de 50 ans et plus : Richesse stratégique et vulnérabilité

La littérature académique souligne abondamment que le bénévolat constitue un vecteur de vieillissement actif et d'ancrage communautaire (Warburton et al., 2007; Dashper et al., 2021; Shirahada et Wilson, 2023). Nos résultats confirment cette réalité : 91,7 % des organismes s'appuient sur les bénévoles de 50 ans et plus pour assurer la continuité de leurs services.

Toutefois, nos données apportent une nuance cruciale aux travaux sur la rétention (Cousin et Peretti, 2006; Cousineau, 2013). La fidélité des bénévoles âgés ne peut être acquise par des mécanismes de contrôle. Comme le montre l'évaluation des pratiques d'encadrement, les gestionnaires privilégient l'écoute, le mentorat et l'adaptation aux capacités individuelles, à leur rythme et à leurs expériences ($M=1,25$) plutôt qu'une supervision directive ou rigoureuse ($M=2,38$). La vulnérabilité des organisations réside dans la concentration de la mémoire organisationnelle chez un petit groupe de bénévoles d'expérience, sans que des mécanismes formels de transfert des connaissances et de relève intergénérationnelle ne soient financés ou implantés (Hager et Brudney, 2004).

Spécificités sectorielles et cadre juridique

Enfin, nos résultats recoupent les observations de Alonso et Liu (2013) quant à la particularité des milieux culturel et touristique. Contrairement au secteur sportif ou à l'action sociale, la gestion du bénévolat en tourisme et en culture repose sur une forte exigence de médiation relationnelle et d'accueil des publics. Il est l'expression d'un attachement à la communauté que les bénévoles sont fiers de faire découvrir aux visiteurs (Holmes et Smith, 2009). Sur le plan juridique, l'absence de relation de subordination salariée, l'engagement relevant du cadre général du Code civil du Québec à titre gratuit, impose une gestion axée sur la reconnaissance interpersonnelle. Le merci personnalisé (89,1 %) et l'appui concret sur le terrain (63,0 %) s'avèrent infiniment plus efficaces pour retenir les bénévoles que les distinctions honorifiques ou les contrats formels ($M=3,04$).



Recommandations

L'analyse des résultats conduit à ces recommandations en fonction des acteurs : les organisations touristiques et culturelles, les regroupements sectoriels, les pouvoirs publics et les chercheurs.

À l'intention des organisations du secteur du tourisme et de la culture

Formalisation et souplesse :

- Formaliser les politiques de gestion des bénévoles, tout en veillant à préserver la souplesse et la convivialité nécessaires aux petites structures.
- Concevoir des offres d'engagement modulaires et flexibles (micro-bénévolat, mandats ponctuels) pour répondre aux besoins d'autonomie des bénévoles de 50 ans et plus.

Accueil et accompagnement :

- Structurer davantage les processus d'accueil, d'intégration et de mentorat par les pairs (jumelage d'expérience).
- Adopter une posture de gestion axée sur l'accompagnement relationnel et l'écoute active plutôt que sur le simple contrôle administratif.

Reconnaissance et valorisation :

- Développer des mécanismes permanents de reconnaissance, en privilégiant les gestes quotidiens et personnalisés (remerciements directs, soutien sur le terrain, moments de convivialité) perçus comme plus significatifs que les distinctions formelles.

Adaptation au contexte propre :

- Adapter les tâches aux compétences, aux disponibilités et aux aspirations des bénévoles.
- Tabler sur l'attachement à la région et à l'organisme des bénévoles afin de susciter celui des visiteurs.
- Envisager de recruter des visiteurs comme bénévoles (volontourisme) pour certaines organisations ou communautés

Pérennité et relève :

- Planifier la relève et documenter les connaissances détenues par les bénévoles expérimentés afin de prévenir la perte de mémoire organisationnelle. Favoriser le lien entre stagiaires ou bénévoles recherchant une formation (ex. bénévolat obligatoire dans certains programmes d'études) et les bénévoles seniors.
- Privilégier le recrutement de proximité (sollicitation directe, réseau de contacts et événements) reconnu comme le mode d'attraction le plus efficace.

À l'intention des regroupements sectoriels comme le RABQ

Outils partagés et soutien à la gestion :

- Développer une boîte à outils provinciale de gestion des bénévoles mutualisée, légère et préconfigurée (gabarits d'accueil, guides de formation) pour réduire la charge mentale des gestionnaires sur le terrain.
- Produire des guides adaptés aux réalités des petites organisations (qui gèrent souvent moins de 50 bénévoles avec peu ou pas de personnel dédié).

Développement des compétences et réseaux :

- Offrir des formations continues aux gestionnaires, axées sur le leadership d'accompagnement, la gestion relationnelle et la facilitation intergénérationnelle.
- Créer des communautés de pratique favorisant le partage d'expériences et la résolution collaborative de problèmes entre gestionnaires de différents secteurs (culture, patrimoine, tourisme, événementiel).

Plaidoyer et valorisation sociétale :

- Déployer des campagnes nationales de sensibilisation valorisant l'impact essentiel du bénévolat sur la vitalité culturelle et touristique du Québec auprès du grand public et des instances publiques.
- Mettre en valeur auprès des visiteurs l'implication bénévole comme gage d'une hospitalité et d'un accueil ancré localement.

À l'intention des pouvoirs publics

Reconnaissance institutionnelle et financière :

- Reconnaître officiellement la fonction de coordination des bénévoles comme un poste stratégique à part entière au sein de l'écosystème touristique et culturel.
- Soutenir financièrement les postes responsables du bénévolat par une aide au fonctionnement pérenne plutôt que par du financement exclusif par projet.

Financement et capacités organisationnelles :

- Financer le développement d'outils numériques adaptés et l'acquisition de logiciels de gestion accessibles aux petites structures.
- Accorder une aide financière directe pour couvrir les frais de formation, de remboursement de déboursés et de reconnaissance des bénévoles dans les organismes du milieu.

Intégration politique :

- Intégrer la gestion des bénévoles dans les politiques publiques relatives au tourisme, à la culture et au loisir, en articulant les programmes de soutien autour du renforcement de la capacité organisationnelle des milieux d'accueil.

À l'intention des chercheurs

Évolution de l'engagement :

- Réaliser des études longitudinales sur l'évolution du bénévolat, en analysant l'impact des mutations sociodémographiques sur la rétention à long terme.
- Approfondir les stratégies favorisant la relève intergénérationnelle et la cohabitation entre les bénévoles aînés et les plus jeunes générations.

Secteurs et prospective :

- Comparer les réalités des différents secteurs d'activité, notamment en mesurant les spécificités entre la saisonnalité touristique et la récurrence culturelle.
- Analyser les effets du numérique et de l'intelligence artificielle sur la gestion du bénévolat, en portant une attention particulière aux enjeux d'accessibilité et de réduction de la fracture numérique chez les 50 ans et plus.
- Postures de gestion et capacité :
- Documenter spécifiquement la perspective des gestionnaires (et non uniquement celle des bénévoles) et modéliser l'impact économique et social de la « sous-capacité organisationnelle » sur la pérennité des OBNL.





Conclusion

Les résultats de cette recherche montrent que les défis actuels des organisations culturelles et touristiques québécoises représentées dans cette enquête ne relèvent pas principalement d'une baisse de l'engagement bénévole, mais plutôt de leur capacité à soutenir cet engagement dans un contexte organisationnel de plus en plus exigeant. Les gestionnaires apparaissent comme des acteurs stratégiques de la pérennité du bénévolat, non seulement par les pratiques qu'ils mettent en œuvre, mais aussi par leur aptitude à créer un environnement favorisant le sentiment d'appartenance, la reconnaissance, l'autonomie et le développement des bénévoles.

En donnant la parole aux gestionnaires, cette étude contribue ainsi à combler une lacune importante de la littérature scientifique. Elle met en évidence que le recrutement, la fidélisation et la reconnaissance des bénévoles ne dépendent pas uniquement des motivations individuelles, mais reposent largement sur les capacités organisationnelles des organismes. Ce déplacement du regard, de la rareté des bénévoles vers la qualité de leur gestion, constitue sans doute l'apport principal de cette recherche et ouvre des perspectives nouvelles pour les politiques publiques, les pratiques professionnelles et les recherches futures.

« Ce rapport démontre avec force que l'avenir de l'action bénévole en culture et en tourisme au Québec ne se jouera pas sur la capacité à convaincre les citoyens de s'engager — car le désir de servir leur communauté, de partager leur passion et de tisser des liens demeure vibrant. Il se jouera sur notre capacité collective à offrir aux organisations et à leurs gestionnaires les moyens d'accueillir, d'accompagner et de valoriser cet engagement. »

En déplaçant le regard de la « pénurie de bénévoles » vers la « capacité organisationnelle d'encadrement », cette étude offre au Réseau de l'action bénévole du Québec et à ses partenaires un levier stratégique majeur : il ne s'agit plus seulement de promouvoir le bénévolat, mais d'investir durablement dans les conditions humaines et financières de sa gestion. »



Références

- Alonso, A., & Liu, Y. (2013). "Local community, volunteering and tourism development : the case of the Blackwood River Valley, Western Australia," *Current Issues in Tourism*, Taylor & Francis Journals, vol. 16(1), pages 47-62. <https://doi.org/10.1080/13683500.2011.644770>
- Bénévoles Canada. (2017). *Code canadien du bénévolat*. https://benevoles.ca/wp-content/uploads/2024/06/Benevoles_Canada_Code_canadien_du_benevolat_2017.pdf
- Brudney, J. L., & Meijs, L. C. P. M. (2014). *Models of volunteer management : Professional volunteer program management in social work*. Human Service Organizations Management, Leadership & Governance, 38(3), 297-309. <https://doi.org/10.1080/23303131.2014.899281>
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers : A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Colle, R. (2006). L'influence de la gestion des ressources humaines sur l'implication des bénévoles : Le cas des associations de solidarité. *Revue de gestion des ressources humaines*, 60, 32-48.
- Colle, R., & Merle, C. (2007). Climat organisationnel et rétention des bénévoles : Quels enseignements pour les managers associatifs? *Gestion et management public*, 25(3), 45-62.
- Cousineau, M. (2013). *Les facteurs de motivation et de fidélisation des bénévoles au sein des organisations à but non lucratif* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel.
- Dashper, K., Li, S., He, M., Zhang, P., & Lyu, T. (2021). Ageing, volunteering and tourism : An Asian perspective. *Annals of Tourism Research*, 89, 103248. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103248>
- Edwards, D. (2005). *Understanding the Organization of Volunteers at Visitor Attractions*. [thèse de doctorat, University of Western Sydney]. <https://researchers.westernsydney.edu.au/en/studentTheses/understanding-the-organization-of-volunteers-at-visitor-attractio/>
- Fortier, Julie, Thibault, André (2023). L'activité bénévole en loisir, Une recherche longitudinale, Laboratoire en loisir et vie communautaire, UQTR, Rapport de recherche, à paraître 2024 sur le site de l'Observatoire en loisir et vie communautaire.
- Fortier, A., Porcedda, A., & Lapointe, D. (2024). L'action bénévole dans le secteur culturel au Québec : Mutations des pratiques et défis d'engagement des aînés. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 47(1), 85-104.
- Gallarza, M. G., Arteaga, F., & Gil-Saura, I. (2013). The value of volunteering in special events : A longitudinal study. *Annals of Tourism Research*, 40, 105131. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.08.001>

- Goutner, A. (2022). Bénévolat : le cadre juridique d'un outil précieux pour le tourisme. *Espaces*, n°364, 20-23.
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2004). *Volunteer management practices and retention of volunteers*. The Urban Institute. <https://www.urban.org/research/publication/volunteer-management-practices-and-retention-volunteers>
- Holmes, K., & Smith, K. A. (2009). *Managing Volunteers in Tourism : Attractions, Destinations and Events*. Butterworth-Heinemann.
- Hustinx, L., & Lammertyn, F. (2003). Collective and Reflexive Styles of Volunteering : A Sociological Modernization Perspective. *VOLUNTAS : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 14, 167-187. <https://doi.org/10.1023/A :1023948027200>
- Merriman, N. (1999). *Making museum matter : Volunteers, heritage and community action*. Routledge.
- Ministère de l'Éducation. (2026). Cadre d'orientation ministériel sur le bénévolat en loisir et en sport. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/education/cadre-orientation/cadre-orientation-benevolat-loisir-sport.pdf>
- Origet du Cluzeau, C. (2022). Le bénévolat, le bonus de l'accueil touristique. *Revue Espaces*, n°364, 16-19.
- Peretti, J.-M. (1999). *Ressources humaines* (5^e éd.). Vuibert
- Petriwskyj, A. M., & Warburton, J. (2007). Motivations and barriers to volunteering by seniors : A critical review of the literature. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(6), 3-17.
- Raimbaud, F. (2022). Offices de tourisme et habitants, le duo pour promouvoir et découvrir un territoire. *Revue Espaces*, n°364, 42-45.
- Réseau de l'action bénévole du Québec. (2025). *Portrait et état des lieux du bénévolat au Québec : Tendances, défis et perspectives*. RABQ.
- Revenu Québec. (2021, 9 février). *Traitement fiscal de la fourniture d'un logement et des repas à des personnes œuvrant dans ****** (N/Réf.: 20-052084-001). Direction générale de la législation, Direction principale des lois sur les impôts. Publications du Québec, p. 5. https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/produits_en_ligne/Fiscalite/pdf/20_052084_001.pdf
- Shirahada, K., & Wilson, A. (2023). *Well-being creation by senior volunteers in a service provider context*. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(7), 28-51. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2022-0137>
- Statistique Canada. (2024, 20 mars). *Renseignements sur les organismes sans but lucratif à l'échelle nationale, Enquête canadienne sur la situation des entreprises, 2023*. Le Quotidien. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240320/dq240320a-fra.htm>
- Tobelem, J.-M. (2022). Pourquoi s'appuyer sur le bénévolat dans les institutions culturelles et touristiques. *Revue Espaces*, n°364, 10-14
- Warburton, J., Paynter, J., & Petriwskyj, A. (2007). *Volunteering as a productive aging activity : Incentives and barriers to volunteering by Australian seniors*. *Journal of Applied Gerontology*, 26(4), 333-354. <https://doi.org/10.1177/0733464807304568>



RÉSEAU DE
L'ACTION BÉNÉVOLE
DU QUÉBEC