



**Revue de littérature sur les stratégies
innovantes de recrutement et de
rétention des bénévoles**

Jean-Nicolas Denis et Dominic Villeneuve

Mars 2026



UNIVERSITÉ
LAVAL

Date de publication

Publication originale : 2026-03-27

Identification du document

Ce document peut être téléchargé gratuitement depuis le dépôt institutionnel de l'Université Laval (Corpus UL).

DOI : <https://doi.org/10.60918/24482>

Handle :

<https://hdl.handle.net/20.500.11794/182803>

Auteurs

Jean-Nicolas Denis, professionnel de recherche, membre du Centre de recherche en aménagement du territoire et développement régional (CRAD) de l'Université Laval.

ORCID : 0009-0004-9202-732X

Sous la supervision de **Dominic Villeneuve**, professeur agrégé en Transport et mobilité, membre du Centre de recherche en aménagement du territoire et développement régional (CRAD) et membre de l'Institut sur le vieillissement et la participation sociale des aînés (IVPSA) de l'Université Laval.

ORCID : 0000-0002-4564-6644

L'image de la page couverture a été produite en utilisant ChatGPT.

Veillez citer comme :

Denis, J.-N. & Villeneuve, D. (2026). Revue de littérature sur les stratégies innovantes de recrutement et de rétention des bénévoles. Québec, Québec, Canada. Université Laval. DOI : <https://doi.org/10.60918/24482>

Remerciements

Le projet de la Recherche-action déployant une offre de services en accompagnement-transport

des personnes âgées de La Matanie est réalisé dans le cadre et avec le soutien financier de la programmation de recherche-action Bien vieillir chez soi. La démarche Bien vieillir chez soi est partie prenante de l'Entente sectorielle pour le développement social du Bas-Saint-Laurent 2023-2026. Pour plus d'informations :

<https://vieillirchezsoi-bsl.org/>



Nous voulons remercier les membres du Comité de pilotage du projet de recherche-action pour leur soutien constant dans le développement de cette revue de littérature, ainsi que pour leurs suggestions quant aux éléments prioritaires à considérer.

Nous tenons aussi à remercier spécialement Marie-Élise Maltais, chargée de projet au Centre d'action bénévole (CAB) de La Matanie, pour ses suggestions, ses explications à propos du fonctionnement de son organisme, ainsi que pour sa relecture attentive du document.

Coordonnées du chercheur principal

Dominic Villeneuve, Ph. D. (il/lui)

Professeur agrégé

Centre de recherche en aménagement et développement (CRAD)

Faculté d'aménagement, d'architecture, d'art et de design (FAAAD)

Université Laval

dominic.villeneuve@esad.ulaval.ca

Pavillon Félix-Antoine-Savard

2325, rue des Bibliothèques

Québec (Québec) G1V 0A6

Présentation du Comité de pilotage

L'ensemble du projet de recherche-action est chapeauté par un Comité de pilotage qui en détermine les grandes orientations. Les membres de ce comité proviennent de plusieurs organismes partenaires :



Luc Barrette
Ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD)



Vanessa Caron
MRC de La Matanie



Jean-Nicolas Denis
Université Laval



Sarah Desgagnés
Relais Santé Matane



Sylvie Harrisson
Experte du vécu



Sabrina Langlois
Centre d'action bénévole de La Matanie



Marie-Élise Maltais
Centre d'action bénévole de La Matanie



Hirondelle Varady-Szabo
Accompagne le Comité de pilotage au nom
du Collectif Régional de Développement du
Bas-Saint-Laurent (CRD BSL)



Dominic Villeneuve
Université Laval

Table des matières

Présentation du Comité de pilotage	3	3.2 Organiser un évènement pour faire connaître l'organisme.....	19
Table des matières	4	3.3 Expérimenter de nouvelles méthodes de sollicitation	20
Introduction	5	3.4 Cibler le recrutement selon les profils ou le cycle de vie.....	21
Méthodologie.....	6	3.5 Favoriser l'engagement familial au sein de l'organisme.....	22
1 Évolution de la société et du phénomène bénévole.....	7	3.6 Créer des collaborations et partenariats institutionnels.....	23
1.1 La société	7	4 Stratégies d'accueil et de rétention...25	
1.2 Le bénévolat.....	10	4.1 Miser sur la flexibilité et le contrat social informel.....	25
2 Motivations des futurs bénévoles.....	11	4.2 Formation et transmission des connaissances.....	26
2.1 Valeurs et altruisme.....	12	4.3 Favoriser une gestion à l'écoute des besoins des bénévoles.....	27
2.2 Besoins sociaux et appartenance	13	4.4 Favoriser la reconnaissance à l'interne et à l'externe.....	28
2.3 Influence familiale et du réseau personnel	14	Discussion et recommandations.....	30
2.4 Raisons circonstanciées.....	15	Conclusion.....	35
2.5 Identité et estime de soi	15	Bibliographie	36
2.6 Développement personnel.....	16		
2.7 Réciprocité, plaisir et bien-être..	17		
3 Stratégies de recrutement.....	18		
3.1 Créer une image de marque pour l'organisme.....	18		

Introduction

Depuis le début des années 2000, les sociétés occidentales ont été affectées par plusieurs événements ou phénomènes importants : inversion de la pyramide démographique et vieillissement tendanciel de la population, crises économiques majeures, miniaturisation des ordinateurs personnels sous la forme de téléphones portatifs, création des réseaux sociaux et de nombreux médias en ligne, pandémies de maladies causées ou influencées par les changements climatiques, etc.

Ces nouvelles réalités ont eu des impacts au niveau des comportements individuels, mais aussi au niveau structurel. Alors que la demande pour certains services est en augmentation, notamment pour mieux répondre aux besoins des personnes âgées, nos gouvernements semblent disposer de moins de ressources : le bénévolat apparaît alors comme étant une alternative pouvant être envisager pour combler certaines lacunes, voire remplacer certains services publics.

Cependant, les gens ne s'impliquent plus pour les mêmes raisons ou de la même façon que par le passé. Les organismes peinent parfois à recruter ou à retenir leurs bénévoles, limitant ainsi leur capacité à offrir des services aux communautés. Cette revue de littérature porte sur les nouvelles stratégies innovantes permettant d'aider à recruter et retenir d'une manière plus efficace leurs bénévoles.

Cette revue de la littérature a été réalisée dans le cadre du projet de *Recherche-action*

déployant une offre de services en accompagnement-transport des personnes âgées de La Matanie. Cette recherche-action constitue un des huit projets développés au Bas-Saint-Laurent par la démarche *Bien vieillir chez-soi*. Un service d'accompagnement-transport pour les personnes âgées est déployé sur le territoire de La Matanie par le Centre d'action bénévole (CAB) de La Matanie, l'un des partenaires principaux au sein du Comité de pilotage du projet de recherche-action. C'est pour mieux répondre aux besoins actuels et futurs des organismes offrant de tels services que cette revue de la littérature sur le recrutement, l'accueil et la rétention des bénévoles a été préparée. Le recrutement de nouvelles personnes bénévoles est considéré comme étant un des principaux facteurs de pérennisation de ce type de service à l'avenir.

Ce rapport se divise en 5 grandes catégories. Après avoir expliqué rapidement la méthodologie utilisée dans le cadre de cette revue de la littérature, la section 1 concerne les principaux changements observés dans le domaine du bénévolat, au Québec et en Occident. La section 2 porte sur les nouvelles motivations des bénévoles de nos jours. La section 3 présente plusieurs stratégies de recrutement pour aider les organismes à s'adapter aux changements. Finalement, la section 4 concerne les stratégies pouvant être adoptées pour améliorer l'accueil et la rétention des bénévoles sur le long terme.

Méthodologie

Le choix d'une revue de littérature traditionnelle visait à accélérer le processus et à favoriser l'utilité pour notre projet de recherche-action.

Nous avons orienté nos recherche vers des sources, en français ou en anglais, portant sur le recrutement, l'accueil et la rétention des bénévoles. Nous avons utilisé les plateformes Elicit et Google Scholar pour identifier des sources, autant en français qu'en anglais. Cette recherche a été réalisé en 2025, puis a permis de repérer 265 sources potentielles.

Des critères d'inclusion et d'exclusion ont ensuite été appliqué pour réduire le nombre de sources et nous assurer de leur pertinence dans le cadre de notre projet de recherche.

Critères d'inclusion :

- Favoriser les sources portant sur des données concernant des services dans les milieux régionaux ou ruraux.
- Favoriser les sources occidentales, nord-américaines, voire canadiennes.
- Favoriser les sources qui proposent des stratégies innovantes pour répondre aux changements sociaux des 10 dernières années (2015-2025) en Occident.

- Favoriser les sources qui parlent des aînés.
- Favoriser les sources qui parlent de mobilité ou de transport.
- Favoriser les sources offrant des connaissances utiles à un Centre d'action bénévole, mais sans s'y limiter.

Critères d'exclusion :

- Exclure les sources non-scientifiques (littérature grise).
- Exclure les sources ayant 6 ans et plus (2019).
- Éviter les articles dont la connaissance ne pourra pas être opérationnalisée facilement.
- Exclure les articles qui ne parlent ni de stratégies de recrutement, ni de stratégie d'accueil, ni de stratégies de rétention des bénévoles.

Ce tri nous a permis de retenir 37 sources à analyser plus en profondeur. Après lecture complète de ces sources, ce sont finalement 27 sources qui ont été retenues et codées dans le logiciel gratuit Libre QDA¹. Nous avons ensuite utilisé la plateforme d'intelligence artificielle NotebookLM² pour préparer le plan du rapport et retrouver rapidement les citations au sein de notre analyse thématique. Aucune partie du

¹ Libre QDA est un logiciel gratuit (open source) d'analyse de données qualitative par encodage, développé et maintenu par la Plateforme en humanités numériques (PHuN) de l'Université de Sherbrooke: <https://www.libreqda.org/>

² NotebookLM est une plateforme d'analyse de documents utilisant l'intelligence artificielle Gemini, développé par Google : <https://notebooklm.google/?hl=fr>

document n'a été écrite par une intelligence artificielle.

1 Évolution de la société et du phénomène bénévole

1.1 La société

Les pays occidentaux ont subi de grandes transformations dans les dernières décennies. Sur le plan démographique, un vieillissement de la population s'observe dans de nombreux pays développés, menant à une augmentation des besoins en services publics, notamment en santé, ainsi qu'une pression sur les finances des gouvernements (Ganner et al., 2021). Cette situation risque de faire en sorte que les organismes devront recruter davantage de bénévoles à l'avenir, pour répondre à ces besoins, mais aussi pour remplacer les bénévoles actuels qui ne pourront plus l'être (Lockstone-Binney et al., 2022).

Nées entre 1946 et 1964, les baby-boomers ont aujourd'hui entre 62 et 80 ans. Plusieurs s'approchent de la retraite ou y sont déjà (Conrique, 2021). Étant donné que ces personnes ont davantage de temps libre, leur potentiel de recrutement est très élevé, notamment chez celles étant encore bonne santé et voulant le rester (Ganner et al., 2021). Néanmoins, plusieurs commencent aussi à ne plus pouvoir offrir de leur temps bénévoles, devenant eux-mêmes et elles-mêmes des bénéficiaires. Pour parvenir à recruter des personnes plus jeunes, actives sur le marché du travail, les

organismes doivent prendre en compte les changements sociétaux qui affectent ces personnes.

Les aléas économiques peuvent rendre le recrutement des bénévoles plus difficiles. Certaines personnes doivent travailler davantage pour parvenir à combler leurs fins de mois, ce qui laisse moins de temps à offrir pour aider d'autres personnes (Same et al., 2020; Thibault, 2020). Le chômage et l'incapacité à entrer sur le marché du travail se fait surtout sentir chez les jeunes adultes (Hopkins & Dowell, 2022; Stefanick et al., 2020; Thibault, 2020). Les responsabilités familiales, en contexte économique difficile, peuvent aussi freiner l'implication des parents (Selvais & Baillargeon, 2021). Bien que les États semblent vouloir déléguer leurs responsabilités aux organisations communautaires, les aléas économiques peuvent aussi mener à une diminution des ressources pouvant leur être transférées, ce qui risque de nuire à leur capacité de recrutement (Hopkins & Dowell, 2022; Selvais & Baillargeon, 2021), mais aussi à leur rétention en les obligeant à diminuer leurs conditions de travail bénévole (Stefanick et al., 2020). Néanmoins, certains auteurs pensent aussi que les aléas

économiques pourraient profiter à certains organismes, en parvenant à recruter aux personnes qui n'ont pas d'emplois (surtout auprès des jeunes) ou qui veulent bonifier leur CV (Hopkins & Dowell, 2022; Vásquez et al., 2020).

Plus récemment, la pandémie de Covid-19 a aussi eu des impacts importants sur la société, notamment dans le domaine du bénévolat. Une pression supplémentaire s'est ajoutée aux services publics qui ont été mis à rude épreuve dans plusieurs pays (Ganner et al., 2021), puis les dons offerts aux organismes communautaires ont aussi eu tendance à diminuer subitement (Selvais & Baillargeon, 2021). Au niveau individuel, plusieurs personnes bénévoles sont sorties de la pandémie en étant épuisées (Grant-Poitras & Alalouf-Hall, 2020; Vásquez et al., 2020). Les secteurs d'emplois par où les jeunes ont le plus tendance à embarquer sur le marché de l'emploi ont aussi été affectés négativement pendant la pandémie, favorisant la précarité (Hopkins & Dowell, 2022).

Sur le plan culturel et des modes de vie, certains auteurs remarquent d'autres éléments pouvant favoriser une diminution de l'implication. Lamprecht et al. (2020), citant notamment les travaux de Robert D. Putnam (Bowling Alone, 2000), font remarquer que la télévision et les écrans, ainsi que les longs trajets devant être réalisés entre le logement et le lieu du travail capturent une part importante de nos temps libres. S'ajoute aussi une individualisation de la société et une dégradation des relations sociales en générale, surtout en Amérique du Nord (Lamprecht et al., 2020; Vásquez et al., 2020). André Thibault se demande si les relations sociales, de nos jours, ne découlent pas davantage du réseautage personnel, plutôt que de la communauté par

proximité géographique comme c'était le cas autrefois (2020, faisant référence aux écrits de Putnam et de Bourdieu). Thibault fait aussi remarquer que la montée du clientélisme au Québec fait en sorte que les bénéficiaires ont plus d'exigences qu'auparavant, ce qui peut favoriser l'épuisement des bénévoles (Thibault, 2020).

Ces éléments semblent expliquer pourquoi nous remarquons, en Occident, une baisse de l'implication bénévole dans plusieurs pays depuis une vingtaine d'années (Dunlop et al., 2022; Lockstone-Binney et al., 2022 citant plusieurs sources pour différents pays). **C'est notamment au Canada**, où le taux de bénévolat global (formel et informel) a baissé de 8% entre 2013 (79% des personnes ayant exercé une activité) et 2023 (où c'était maintenant 73%); le nombre d'heures de bénévolat a aussi diminué de 18% sur la même période: « En moyenne, les personnes ayant fait du bénévolat y ont consacré 173 heures en 2023, en baisse de 33 heures par rapport à 2018 » (Statistique Canada, 2025). **Au Québec**, une étude de l'Institut de la statistique, publiée en 2018, montrait que c'était 77% de la population qui y avait réalisé une activité bénévole (33% sous une forme encadrée et formelle, puis 71% sous une forme informelle) pour un total de 1 milliard d'heures de travail (ce qui équivaut à environ 533 100 emplois à temps plein), ou environ 189 heures par personne impliquée (Institut de la statistique du Québec, 2022). Selon la précédente étude de l'Institut de la statistique (Institut de la statistique du Québec, 2017), une importante baisse du bénévolat avait été remarquée entre 2007 et 2013 (le nombre d'heures d'implication étant alors passé d'environ 385 heures par année à environ 268 heures), même si les différences méthodologiques entre les deux études

empêchent les comparaisons directes (Institut de la statistique du Québec, s. d.).

Néanmoins, le bénévolat n'est pas nécessairement en baisse partout. En Suisse, par exemple, on ne constate pas une baisse de l'engagement, mais plutôt un abandon progressif des formes traditionnelles d'engagement, au bénéfice de nouvelles formes d'implication (Lamprecht et al., 2020). De plus, il importe aussi de comprendre que le potentiel du bénévolat n'est pas toujours le même, étant davantage valorisé dans certains pays. En Suisse, par exemple, c'est 94% de la population qui donne de l'argent ou du temps, dont 39% qui exercent une « activité bénévole formelle ou un engagement volontaire d'intérêt général faiblement rémunéré » ; 12% de la population en Suisse qui déclarent exercer une fonction statutaire ou honorifique bénévole (Lamprecht et al., 2020). Dans les pays scandinaves, où le bénévolat est valorisé collectivement depuis très longtemps, le niveau d'engagement des citoyens est le plus élevé en Europe (Max et al., 2024).

Plusieurs sources vont remarquer que l'engagement bénévole n'est pas qu'une question individuelle, car il est possible de le favoriser et de le valoriser socialement, notamment sur le plan socio-économique (Selvais & Baillargeon, 2021). Par exemple,

en Andalousie (sur de l'Espagne), une entité centralisée a été mise en place par le gouvernement pour favoriser la création d'organisations bénévoles et offrir des ressources pour la recherche dans ce domaine (Maya Jariego et al., 2023). Des sources rappellent aussi que plusieurs services publics exigent même une part d'implication bénévole pour fonctionner adéquatement, comme les milieux d'hébergements pour les personnes âgées, ce qui rend nécessaire d'inclure cette question dans les politiques publiques (Grant-Poitras & Alalouf-Hall, 2020; Woolford et al., 2022).

Les organismes doivent adapter leurs stratégies de recrutement et leur gestion interne pour correspondre à ces nouveaux contextes, notamment au niveau de la communication ou de leur marque employeur³ (Max et al., 2024; Maya Jariego et al., 2023; Selvais & Baillargeon, 2021). Selon les groupes de discussion (*focus groups*) organisés dans le cadre des études de Thibault (2020) ce qui a le plus changé de nos jours serait a) le temps disponible des personnes, b) la motivation des personnes et c) le type de causes qui les intéressent. On remarque ces changements surtout chez les jeunes (55%) et chez les personnes nouvellement à la retraite (42%), soit des bassins de personnes à très fort potentiel pour le recrutement.

³ Selon un texte publié sur le site web de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec : « La marque employeur est un ensemble de mesures qui permettent à une entreprise ou une organisation de rayonner en tant qu'employeur auprès de ses employés et de futurs candidats. Plus précisément, vous devez être en mesure de répondre à la question suivante : pourquoi une personne choisirait votre

entreprise pour y travailler ? Que pouvez-vous offrir aux employés (conditions de travail, climat de travail, avantages, expertise, etc.) ? Pour quelles raisons vos employés demeurent-ils à l'emploi ? » (Émond, 2021)

1.2 Le bénévolat

Si la société s'est transformée, les bénévoles et le phénomène du bénévolat ont évolué tout autant. Nous constatons que les personnes engagées dans des activités bénévoles ont tendance à être de plus en plus âgées : c'est le cas en Europe (Max et al., 2024), mais aussi au Canada où la majorité des personnes bénévoles sont à la retraite (Selvais & Baillargeon, 2021). Néanmoins, les personnes plus jeunes, ayant entre 15 et 35 ans sont particulièrement nombreux à s'engager (Selvais & Baillargeon, 2021), puis c'est même plus de 50% des adolescents et des adolescentes canadiennes qui s'impliquent bénévolement, ce qui en ferait le plus haut niveau d'implication parmi tous les groupes étudiés par l'organisme Volunteer Canada en 2013 (Thibault, 2020).

Les personnes nées depuis les années 1990 ont été témoins de nombreuses crises à l'échelle planétaire, étant donné un accès augmenté aux informations (grâce à la technologie), mais aussi à cause de ce qui semble être une accélération et une multiplication des problèmes : la crise des changements climatiques (Selvais & Baillargeon, 2021), plusieurs crises économiques de grande ampleur (Conrique, 2021; Hopkins & Dowell, 2022), la montée en nombre des fusillades de masse (Conrique, 2021) et des attentats terroristes en Occident (Cottin-Marx, 2022), puis plus récemment la pandémie mondiale de Covid-19 (Ganner et al., 2021; Selvais & Baillargeon, 2021). Un tel vécu tend à favoriser l'apparition de problèmes sociaux à grande échelle, la multiplication des problèmes de santé mentale la

diminution générale du niveau d'espoir envers le futur (Conrique, 2021; Grant-Poitras & Alalouf-Hall, 2020). La précarité économique actuelle frappe particulièrement les personnes plus jeunes, qui ne sont pas encore stables sur le marché du travail (Stefanick et al., 2020). Néanmoins, ces crises peuvent aussi mener à une hausse importante de la solidarité et de l'implication des citoyens et citoyennes pour améliorer la société (Cottin-Marx, 2022; Grant-Poitras & Alalouf-Hall, 2020; Max et al., 2024).

Au niveau de la gestion des bénévoles, les organismes doivent aussi se préparer à prendre cette nouvelle réalité dans leur gestion des bénévoles, notamment en offrant plus de flexibilité (Conrique, 2021; Vásquez et al., 2020) et en affichant plus clairement les impacts découlant de leur engagement (Conrique, 2021; Thibault, 2020). Les motivations des bénévoles se transforment, notamment chez les personnes plus jeunes, où le bénévolat est de plus en plus vu comme étant un moyen d'augmenter ses compétences ou son réseau de contacts, d'aider les autres et d'améliorer la société pour que cela puisse nous bénéficier plus tard (une approche à mi-chemin entre l'altruisme et l'égoïsme), voire une occasion d'y trouver du plaisir et une plus grande satisfaction personnelle (Lamprecht et al., 2020; Thibault, 2020; Vásquez et al., 2020). Paradoxalement, alors que les grandes causes leur tiennent à cœur (Selvais & Baillargeon, 2021), les bénévoles ont davantage tendance à vouloir s'engager d'une manière épisodique ou pour un projet ponctuel que sur le long terme

pour une organisation (Arnon et al., 2023; Max et al., 2024; Vásquez et al., 2020). La construction de l'identité de la personne bénévole devient très importante de nos jours, ce qui incite les organismes à bien définir leurs postes et les tâches, à améliorer leur image publique ou à miser davantage sur la reconnaissance.

Pour les organismes, il devient essentiel de favoriser la rétention des super-bénévoles, soit les personnes qui s'engagent presque à temps plein, mais tout en faisant attention de ne pas accentuer cette concentration des efforts : au Canada, en 2017, c'était 25% des personnes bénévoles qui représentaient 77% des heures investies en bénévolat (Thibault, 2020). Si on observe une

tendance à une professionnalisation du bénévolat et de la gestion des bénévoles (Maya Jariego et al., 2023; Selvais & Baillargeon, 2021; Vásquez et al., 2020), il faut faire attention de ne pas aller trop loin dans cette logique, ce qui pourrait dénaturer le bénévolat, en ne voyant plus les bénévoles que comme de simples ressources humaines qu'on peut traiter n'importe comment (Gallopel-Morvan et al., 2021; Thibault, 2020), plutôt que comme étant des partenaires dans la construction démocratique d'un projet commun émancipateur (Cottin-Marx, 2022; Fortier et al., 2024; Grant-Poitras & Alalouf-Hall, 2020; Max et al., 2024; Mitchell & Clark, 2020; Selvais & Baillargeon, 2021; Thibault, 2020).

2 Motivations des futurs bénévoles

Les motivations des bénévoles sont influencées par les transformations importantes qui ont lieu dans la société : la précarisation du marché du travail (Hopkins & Dowell, 2022; Same et al., 2020; Selvais & Baillargeon, 2021; Stefanick et al., 2020; Thibault, 2020), la multiplication des événements anxiogènes depuis la fin des années 1990 (Conrique, 2021), l'arrivée de nouvelles technologies accaparant notre temps et notre attention (Internet, le cellulaire, les réseaux sociaux, etc.) (Lamprecht et al., 2020).

L'inventaire des fonctions du bénévolat⁴ tente d'expliquer le choix de s'engager bénévolement selon six besoins qu'une personne tenterait de combler : répondre à ses valeurs personnelles, recevoir de la reconnaissance et de la compréhension de la part des bénéficiaires du service, faire la promotion de sa carrière, combler un besoin de socialisation, combler un besoin de protection et améliorer son estime d'elle-même (Mitchell & Clark, 2020). Une autre posture consiste à s'intéresser au cycle de vie des personnes (origine, expériences, valeurs selon où est rendu une personne) et

⁴ Volunteer Function Inventory (VFI) en anglais.

aux profils générationnels (caractéristiques et grandes tendances selon la cohorte générationnelle à laquelle elle appartient) pour expliquer leurs choix (Gallopel-Morvan et al., 2021; Hopkins & Dowell, 2022; Stefanick et al., 2020; Vásquez et al., 2020). Une troisième perspective s'intéresse davantage à l'aspect organisationnel (les caractéristiques de l'organisme choisi, notamment la cause qu'elle défend) et à l'environnement où l'activité bénévole a lieu (notamment l'aspect géographique) pour expliquer le choix de cet engagement (Mitchell & Clark,

2020; Thibault, 2020; Vásquez et al., 2020).

Il découle de ces analyses que l'engagement bénévole s'explique de moins en moins, de nos jours, par des impératifs religieux ou par la recherche d'altruisme (Hopkins & Dowell, 2022). En fait, certains tabous ayant moins d'importance maintenant, l'opposition entre les motivations altruistes et les motivations égoïstes semble remise en question, remplacée par une relation de complémentarité (Gallopel-Morvan et al., 2021; Selvais & Baillargeon, 2021).

2.1 Valeurs et altruisme

L'altruisme est généralement défini comme étant un intérêt, une préoccupation ou une disposition à agir pour aider une autre personne, sans recherche de réciprocité ou de bénéfices pour soi-même ; on considère aussi cette valeur comme étant contraire à l'égoïsme⁵. Alors que cette valeur était autrefois la motivation principale (avouée) d'implication bénévole, voire carrément un idéal à rechercher (Vásquez et al., 2020), elle est moins évoquée de nos jours, notamment par les générations plus jeunes (Hopkins & Dowell, 2022).

Alors que les aînés (génération des Bâtisseurs et des Boomers) sont caractérisés par la responsabilité individuelle, le respect des institutions et le désir de léguer une meilleure société aux prochaines générations (Conrique, 2021),

les personnes actuellement sur le marché du travail (génération X et Y) recherchent davantage l'équilibre dans leur vie (Conrique, 2021; Gallopel-Morvan et al., 2021), puis les plus jeunes ont en tête l'entrée sur le marché du travail, le développement de compétence et l'augmentation de leur confiance en soi (Conrique, 2021; Hopkins & Dowell, 2022).

Cela ne signifie pas pour autant qu'une personne plus jeune ne voudra pas s'impliquer pour venir en aide aux autres ou qu'elle le fera avec peu d'intérêt pour l'entraide (Selvais & Baillargeon, 2021). Il ressort surtout des études qu'il y aurait une recherche d'équilibre entre les valeurs altruistes et les valeurs égoïstes (Gallopel-Morvan et al., 2021; Selvais & Baillargeon, 2021), une « combinaison

⁵ Cette description est inspirée de plusieurs sources mises en commun (Larousse, s. d.; Le Robert, s. d.; Wikipédia Fr, 2025).

multidimensionnelle unique à chaque individu »⁶ (Hopkins & Dowell, 2022). Aussi, certaines valeurs sont toujours prévalentes selon le domaine d'engagement. Par exemples les valeurs reliées à l'empathie occupent une place importante dans les secteurs liés à la santé, alors que les valeurs reliées aux compétences ou à la passion sont importantes dans les secteurs culturels (Fortier et al., 2024; Heim et al., 2024; Vásquez et al., 2020).

Selon Selvais & Baillargeon (2021), il serait préférable d'éviter de vouloir hiérarchiser les valeurs de nos jours, tout en évitant d'opposer l'altruisme et l'égoïsme pour rechercher plutôt une forme de

complémentarité. Par exemple, la réciprocité est au centre du principe du « don-contre-don » : plusieurs personnes veulent s'engager pour améliorer la société, mais tout en y recherchant aussi du plaisir, de la reconnaissance, de la gratification et leur propre épanouissement personnel (Gallopel-Morvan et al., 2021; Vásquez et al., 2020). Certaines études montrent même qu'en répondant mieux aux besoins personnes des bénévoles (donc aux valeurs égoïstes), on pourrait augmenter la rétention de ces personnes au sein de l'organisme (Compion et al., 2022; Ganner et al., 2021), alors que miser surtout sur les valeurs altruistes ne semble pas donner ce résultat (Ganner et al., 2021).

2.2 Besoins sociaux et appartenance

Dans un contexte où la recherche de notre intérêt personnel explique davantage notre participation sociale, plutôt que par une recherche d'identité et le désir d'améliorer la qualité de tous les membres de la communauté comme c'était autrefois le cas (Compion et al., 2022, citant notamment les théories du sociologue Ferdinand Tönnies), les activités bénévoles sont une occasion « de recréer du lien social au sein d'activités non marchandes » (Gallopel-Morvan et al., 2021).

Ces interactions au sein d'une équipe permettent aussi la création d'un sentiment d'appartenance à cette équipe, ce qui correspond à une valeur importante selon l'inventaire des fonctions du bénévolat (Mitchell & Clark, 2020). Ce désir

d'appartenance à une équipe devient ainsi un des principaux critères du choix d'un organisme où s'impliquer (Gallopel-Morvan et al., 2021; Mitchell & Clark, 2020).

Néanmoins, les besoins sociaux ont aussi fortement tendance à différer selon l'âge ou le moment où une personne est rendue dans son cycle de vie. Alors que les jeunes personnes (les Y et les Z) ont tendance à y rechercher un lieu où se faire des ami-es ou un tremplin pour améliorer leur socialisation (Conrique, 2021), les personnes âgées (Bâtisseurs et Boomers) veulent plutôt maintenir une vie sociale active et éviter de se retrouver face à un vide après le départ d'un emploi (Conrique, 2021; Gallopel-Morvan et al., 2021; Heim et al., 2024; Same et al., 2020). Le bénévolat

⁶ Notre traduction.

peut aussi être une occasion en or de socialisation pour les personnes immigrantes nouvellement arrivées dans une nouvelle communauté (Vásquez et al., 2020). Et pour toutes ces personnes, peu importe l'âge ou la situation, le bénévolat est souvent une occasion de rencontrer d'autres personnes partageant des intérêts ou des idées communes (Same et al., 2020).

Finalement, un élément important quant à l'appartenance est la qualité des interactions au sein de l'équipe ou de l'organisme, devenant un des principaux enjeux pour assurer la rétention de ces personnes sur le long terme (Thibault, 2020; Vásquez et al., 2020); à l'inverse, le manque de sociabilité au sein d'un organisme mène à une perte de sens et devient une des causes importantes de départ (Heim et al., 2024).

2.3 Influence familiale et du réseau personnel

L'entourage direct d'une personne représente l'un des facteurs les plus importants pour encourager une personne à s'engager dans des activités bénévoles.

Selon les recherches citées par Vásquez et al. (2020), la famille est pour plusieurs personnes le premier lieu de socialisation, où les individus adoptent plusieurs habitudes comportementales. Si les valeurs de la famille sont prosociales, puis qu'elle offre des modèles positifs à suivre (comme un autre membre de la famille reconnu pour son engagement dans la communauté), les autres individus auront tendance à adopter ces mêmes comportements selon un phénomène de mimétisme (imiter nos semblables), mais aussi de transmission intergénérationnelle de l'engagement civique (en comprendre l'importance). On remarque aussi que plusieurs personnes

veulent s'inscrire dans une lignée familiale de parents bénévoles (Fortier et al., 2024).

De plus, le réseau personnel de l'individu (aussi appelé son *capital social*⁷) remplira une fonction d'incitatif à l'engagement bénévole (Vásquez et al., 2020). La personne ressentira une pression à se conformer aux façons d'agir de son entourage. De l'autre côté, les membres de son réseau pourront aussi lui procurer du soutien dans son engagement, en particulier si ces personnes sont déjà bénévoles. Les jeunes personnes auront tendance à vouloir s'engager dans le but d'accroître leur réseautage professionnel et améliorer leurs chances de carrière (Stefanick et al., 2020; Vásquez et al., 2020). Le fait de faire officiellement partie d'une organisation (parti politique, club sportif, association professionnelle, groupe

⁷ Citation de Vásquez et al. (2020) : « [Le capital social] réfère aux ressources humaines et sociales de la personne : la largeur et la qualité de son réseau, la qualité de ses rapports interpersonnels, l'accessibilité aux ressources et la mobilité sociale en générale. Ainsi, la nature du réseau social

aura un impact sur l'activité bénévole (quantitativement et qualitativement) (Paik & Navarre-Jackson, 2011). »

religieux, etc.) serait le principal prédicteur de l'engagement vers des activités bénévoles selon Lockstone-Binney et al. (2022).

Si les comportements prosociaux de son entourage et l'influence des membres de sa famille déjà impliqués bénévolement sont d'importants prédicteurs de l'engagement bénévole d'une personne (Fortier et al., 2024; Stefanick et al., 2020), encore faut-il minimiser certaines barrières si on veut

obtenir un effet optimal. Par exemple, dans le cas des familles, les parents peuvent souvent manquer de temps : ces derniers vont avoir tendance à rechercher des activités bénévoles qui vont leur permettre d'optimiser l'usage de leur temps et pouvoir répondre à leurs responsabilités familiales ensuite (Conrique, 2021; Thibault, 2020). Ces difficultés peuvent diminuer la motivation à s'impliquer bénévolement ou à impliquer les membres de sa famille.

2.4 Raisons circonstancielles

Certains événements dans la vie d'une personne pourront fortement l'inciter à s'impliquer bénévolement. Par exemple, l'annonce du décès d'un proche suite à une maladie grave pourra être l'élément déclencheur d'une implication au sein d'un organisme lié à la cause des patients et patientes, comme les Relais pour la vie au Québec, étudiés par Vásquez et al. (2020). Cette décision est souvent en réponse à un sentiment d'urgence face à la cause, qui se renouvelle lorsqu'un nouveau diagnostic affecte une autre personne dans son entourage (Vásquez et al., 2020).

Des aspects logistiques doivent aussi être pris en compte. Plusieurs personnes recherchent un organisme qui va correspondre à leur mode de vie, « *fits with my life* » (Mitchell & Clark, 2020), notamment en étant à proximité du foyer dans les cas où d'autres obligations laissent peu de temps libre (Stefanick et al., 2020; Thibault, 2020). Cet aspect géographique ou d'accessibilité peut même devenir le critère qui mène une personne à choisir un organisme plutôt qu'un autre selon les sources citées par Mitchell & Clark (2020).

2.5 Identité et estime de soi

Selon l'inventaire des fonctions du bénévolat, l'estime de soi (*self-esteem*) est un des principaux besoins psychologiques pouvant inciter les gens à s'engager

bénévolement (Mitchell & Clark, 2020; Stefanick et al., 2020), voire à se créer l'identité d'une personne qui vient en aide

aux autres (*helping identity*) (Mitchell & Clark, 2020).

Cet estime de soi peut se développer de plusieurs façons. Premièrement, en choisissant un organisme dont les valeurs lui correspondent, une personne pourra avoir le sentiment de s'épanouir et de pleinement se réaliser (Gallopel-Morvan et al., 2021). Deuxièmement, en allant chercher de la reconnaissance sociale, ainsi que le sentiment d'être utile et efficace (Lamprecht et al., 2020; Mitchell & Clark, 2020; Stefanick et al., 2020; Vásquez et al., 2020).

Les personnes qui s'impliquent bénévolement peuvent aussi vouloir maintenir ou renforcer une identité déjà acquise, mais menacée lors d'un moment de transition dans leur vie. Selon les auteurs

cités par Hopkins et Dowell (2022), ce serait le cas pour les personnes à la retraite qui veulent maintenir leur perception d'elles-mêmes en s'impliquant dans des activités en continuation avec leur ancien emploi. Elles recherchent aussi la reconnaissance sociale et la sensation de pouvoir léguer quelque chose d'important aux prochaines générations (Conrique, 2021; Hopkins & Dowell, 2022).

Le choix de l'organisme où s'impliquer peut être influencé par ce besoin de reconnaissance et d'estime de soi : le sentiment d'être efficace au sein de l'organisation importe à plusieurs (Mitchell & Clark, 2020), puis certaines personnes vont choisir l'organisme selon sa réputation, pour pouvoir elles-mêmes en profiter en s'identifiant à la marque (*organisational identification*) (Mitchell & Clark, 2020).

2.6 Développement personnel

En plus de vouloir favoriser son développement personnel pour obtenir une reconnaissance de son entourage, d'autres personnes peuvent aussi le désirer pour des visées davantage utilitaires (Vásquez et al., 2020).

Au premier rang, nous retrouvons, en particulier chez les plus jeunes, le désir d'acquérir de nouvelles compétences, de faire mousser notre carrière, de mieux se positionner sur le marché du travail (Gallopel-Morvan et al., 2021; Hopkins & Dowell, 2022; Stefanick et al., 2020; Vásquez et al., 2020) ou carrément d'être remarqué par un employeur potentiel ou

par une institutions d'éducation supérieure (Stefanick et al., 2020).

Les personnes actives sur le marché du travail peuvent aussi rechercher dans leur engagement une occasion de pouvoir comparer les milieux de travail, prendre du recul sur leur carrière, acquérir de meilleures aptitudes à travailler en équipe, etc. (Gallopel-Morvan et al., 2021). Les personnes à la retraite, quant à elles, pourraient vouloir transmettre aux prochaines générations les compétences qu'elles ont acquises tout au long de leur

carrière, tout en continuant de se lancer de nouveaux défis (Conrique, 2021; Gallopel-Morvan et al., 2021; Same et al., 2020)

Pour toutes ces raisons, les organismes devraient tenter de se présenter, selon Vásquez et al. (2020), comme étant « des lieux d'émancipation et de développement de compétences ».

2.7 Réciprocité, plaisir et bien-être

Comme nous l'avons vu préalablement, notamment avec le principe du don-contredon (Gallopel-Morvan et al., 2021; Vásquez et al., 2020), il semble important, de nos jours, d'accepter que les gens recherchent un équilibre entre les éléments d'altruisme et d'égoïsme, ne voulant plus sacrifier leurs besoins en s'engageant, tout en trouvant du sens dans leur implication (Conrique, 2021; Gallopel-Morvan et al., 2021)

Ce principe de réciprocité peut s'exprimer de plusieurs façons. Une personne peut recevoir beaucoup de gratification du ou de la bénéficiaire à qui elle vient en aide, voire du simple fait d'aider (Heim et al., 2024). Elle peut aussi ressentir cette réciprocité de la part de l'organisme et des autres personnes avec qui elle s'implique (Vásquez et al., 2020).

Plusieurs études tendent aussi à montrer que la recherche du plaisir serait un critère essentiel dans le choix d'un cause ou d'un organisme où s'impliquer, voire le critère le plus important. L'étude de Mitchell et Clark (2020) a montré que le plaisir faisait partie des 7 raisons principales expliquant le choix d'un organisme, aux côtés de l'enthousiasme (*excitement*). Dans le cadre des entretiens réalisés par Thibault (2020) en coopération avec le Réseau de l'action

bénévole du Québec (RABQ), la recherche du plaisir avec ses ami-es était la 3^e motivation la plus importante, étant exprimée par 47% des participant-es. Selon les recherches de Lamprecht et al. (2020), qui ont étudié la situation en Suisse, ça semblait même être le facteur principal dans 70% des cas.

Les personnes recherchent aussi le bien-être au travail, ainsi que dans leurs activités bénévoles (Heim et al., 2024). Comme nous l'avons vu lorsqu'il était question de « l'esprit de famille », le plaisir pendant les activités fait en sorte que les réunions sont moins vécues comme étant un fardeau (Vásquez et al., 2020). Un travail plaisant serait aussi perçu par les bénévoles comme étant plus efficace (Gallopel-Morvan et al., 2021).

Selon Thibault (2020), il est essentiel pour un organisme de montrer aux bénévoles potentiels que leur expérience sera plaisante et agréable (*enjoyable*). La façon dont un organisme est géré pourra avoir un grand impact à ce niveau, notamment quant à la place qui est laissée aux bénévoles dans les prises de décision ou d'orientations (Thibault, 2020). Les échanges constructifs et respectueux doivent être favorisés au sein de l'organisme qui emploie des

bénévoles, en évitant les décisions découlant d'une hiérarchie comme c'est souvent le cas dans les entreprises (Heim et al., 2024). La personne bénévole doit avoir l'impression que son opinion est prise en compte, puis qu'elle profite d'une certaine autonomie au sein de son association (Heim et al., 2024). Selon le modèle de la

participation développé par la philosophe Joëlle Zask, inspiré de l'idéal démocratique de la participation de John Dewey, la participation doit être comprise selon 3 étapes : « 1) prendre part (volontairement à un projet commun), 2) apporter une part et 3) bénéficier d'une part » (Heim et al., 2024, p. 87)⁸.

3 Stratégies de recrutement

3.1 Créer une image de marque pour l'organisme

Quoi : Le développement d'une image de marque pour l'organisme permet de renforcer son identité et de miser sur sa réputation lorsque vient le temps de recruter de nouveaux bénévoles. Elle donne l'occasion à l'organisme de mettre en évidence les avantages dont les bénévoles peuvent profiter en échange de leur implication. Cette approche a été adaptée au milieu bénévole notamment pour rejoindre les nouvelles générations (Selvais & Baillargeon, 2021 citant Cazottes, 2019).

Pourquoi : Une image de marque positive permet d'accroître la visibilité pour l'organisme, tout en lui permettant de se distinguer dans un contexte de concurrence pour un même bassin de bénévoles potentiels (Mitchell & Clark, 2020; Selvais & Baillargeon, 2021), les bénévoles potentiels

pouvant différencier rapidement plusieurs organismes œuvrant dans le même domaine, notamment en évaluant leur crédibilité respective (Mitchell & Clark, 2020). Elle permet de mieux cibler ses campagnes publicitaires pour atteindre le bon public (Selvais & Baillargeon, 2021). Étant donné la réputation de l'organisme, s'y impliquer permet de bénéficier de son prestige et d'une reconnaissance sociale accrue (Mitchell & Clark, 2020).

Innovation : L'adaptation de la stratégie au milieu bénévole est relativement nouvelle, l'idée même de la « marque employeur » ayant été introduite dans le monde francophone à la fin des années 90 et ayant tendance à remplacer la stratégie de la « communication de recrutement » depuis

⁸ Et comme le faisaient remarquer Lamprecht et al. (2020), dans la lignée des écrits de Freitag et Bauer, ainsi que de Tocqueville, nous devrions concevoir les organisations bénévoles « non seulement comme des « écoles de

démocratie », mais aussi comme des « écoles de confiance ».

les années 2000 (Selvais & Baillargeon, 2021 citant Cazottes, 2019).

Comment : Les membres de l'organisme doivent bâtir son identité en définissant « clairement leur vision, leurs missions, leurs valeurs » (Selvais & Baillargeon, 2021). Doivent aussi être précisés les moyens de communication et les outils que l'organisme prévoit utiliser pour rejoindre ses bénéficiaires et ses bénévoles potentiels (médias traditionnels, site web, médias et réseaux sociaux en ligne, etc.). Finalement, il est possible de mobiliser les bénévoles pour qu'ils fassent la promotion de l'organisme, partageant des vidéos ou du

contenu à l'intérieur de leur réseau personnel tout en s'identifiant à la cause et au rôle de l'organisme dans la communauté.

À éviter : Il est important d'éviter d'exagérer l'importance de l'organisme ou de ses actions, car une différence entre la promesse et la réalité risque de faire déchanter les nouvelles recrues (Selvais & Baillargeon, 2021). Il faut aussi éviter de manquer d'authenticité dans les démarches de communication, pour pas que le *marketing* fasse de l'ombre aux valeurs et à la mission de l'organisme (Selvais & Baillargeon, 2021 citant Gallopel-Morvan et al., 2009).

3.2 Organiser un évènement pour faire connaître l'organisme

Quoi : En organisant un évènement public ou une activité épisodique de bénévolat, l'organisme a l'occasion de se faire connaître dans la communauté, tout en rejoignant des publics qu'il n'aurait pas eu tendance à rejoindre autrement. Les évènements peuvent être d'ordre culturel (comme un festival de musique) ou sportif (compétition sportive locale) durant lesquels un certain nombre de bénévoles sera nécessaire ; ou encore des activités de bénévolats ponctuels (comme le nettoyage d'un cours d'eau ou d'un parc) (Selvais & Baillargeon, 2021). L'évènement peut aussi servir à défendre une cause, comme c'est le cas pour les Relais pour la vie de la Société Canadienne du Cancer (Vásquez et al., 2020).

Pourquoi : L'activité ponctuelle sert de porte d'entrée dans l'organisme pour de

nouvelles recrues ne s'étant jamais impliqués bénévolement (Compion et al., 2022; Selvais & Baillargeon, 2021). L'organisme peut en profiter pour y tenir un kiosque et ainsi présenter sa mission et ses actions à de nouvelles personnes en dehors de son public cible habituel, notamment auprès des plus jeunes (Selvais & Baillargeon, 2021).

Innovation : C'est une approche sécurisante pour les personnes qui recherchent un engagement ponctuel ou qui veulent en profiter pour connaître de nouvelles organisations sans s'engager formellement (Selvais & Baillargeon, 2021). C'est une forme de recrutement indirect, sans pression, mais efficace : dans l'étude de Compion et al. (2022), où les données concernent des personnes ayant participé bénévolement à un évènement ponctuel dans 19 pays, environ 88% des nouvelles

recrues n'ayant jamais fait de bénévolat voulaient continuer d'en faire après l'évènement. C'est une stratégie complémentaire à la création d'une marque communautaire par l'organisme, où l'organisme tente d'améliorer son milieu de vie, tout en offrant une diversité dans les rôles pouvant être remplis lors de l'évènement (Mitchell, 2023).

Comment : Nouer un partenariat avec d'autres organismes ou instances gouvernementales pour préparer une activité publique, soit pour une cause commune importante dans la communauté, soit simplement pour faire connaître les membres du partenariat (Gallopel-Morvan et al., 2021; Selvais & Baillargeon, 2021). Dans le cadre d'un évènement ponctuel, faciliter les premiers pas des nouvelles

recrues avant ou pendant l'évènement, car une première impression positive augmente les chances que la personne veuille continuer d'être bénévole ensuite (Gallopel-Morvan et al., 2021; Selvais & Baillargeon, 2021).

À éviter : Ne pas miser seulement sur les valeurs altruistes, car les personnes touchées par cette motivation pourraient se sentir comblées par l'évènement ponctuel et ne pas vouloir s'engager sur le long terme (Compion et al., 2022). Les bénévoles ont plus de chance de continuer de s'impliquer s'ils et elles sont motivées par l'amélioration de la société (ce qui pourra leur bénéficier) ou par des avantages utilitaires (comme le développement de compétences ou le réseautage) (Compion et al., 2022).

3.3 Expérimenter de nouvelles méthodes de sollicitation

Quoi : Bien que le bouche-à-oreille soit encore de nos jours la stratégie de recrutement la plus efficace (Fortier et al., 2024), des techniques permettent d'améliorer les méthodes de sollicitation, comme l'utilisation d'ambassadeurs ou d'ambassadrices, l'offre de récompense lorsqu'une personne est recrutée ou l'utilisation de nouvelles technologies pour réaliser les entrevues de candidature.

Pourquoi : Cette stratégie est complémentaire à la création d'une image de marque pour l'organisme. Elle permet de rejoindre les nouvelles générations plus jeunes qui sont souvent très actives en ligne (Selvais & Baillargeon, 2021 citant

notamment Cazottes, 2019 pour les outils permettant de rejoindre les jeunes). Permet d'augmenter la motivation des bénévoles pour le recrutement de nouveaux bénévoles (Martin et al., 2020). Les ambassadeurs permettent d'augmenter la crédibilité de l'organisme et l'efficacité de son recrutement (Selvais & Baillargeon, 2021). Le matériel distribué aux bénévoles renforce leur sentiment d'appartenance (Hopkins & Dowell, 2022; Mitchell, 2023).

Innovation : Il y a une forme de ludification (*gamification*) dans la création d'une compétition au recrutement de nouveaux bénévoles, avec récompense pour les meilleurs ambassadeurs ou les meilleures

ambassadrices, ce qui se rapproche des connaissances quant à l'usage du jeu pour le recrutement (Selvais & Baillargeon, 2021 citant Cazottes, 2019). L'utilisation de nouveaux outils de communication change aussi la manière dont le recrutement peut se faire, par exemple en utilisant Zoom pour présenter plus facilement les activités de l'organisme ou rencontrer de potentiels candidats (Selvais & Baillargeon, 2021).

Comment : L'utilisation des nouvelles technologies, notamment la création de vidéos pouvant être partagées sur les réseaux sociaux, permet de rejoindre de nouveaux publics en ligne. Les produits créés, comme les vidéos, peuvent ensuite être utilisés par des personnes représentant officiellement l'organisme (en ligne ou en personne), soit les ambassadeurs et ambassadrices (Selvais & Baillargeon,

2021). Lorsqu'une nouvelle recrue a réalisé plusieurs activités au sein de l'organisme, il est possible d'offrir une récompense (comme un montant financier ou un bon d'achat dans un commerce local) au bénévole l'ayant recruté pour encourager l'ensemble des bénévoles à augmenter leurs efforts de recrutement (Martin et al., 2020).

À éviter : Si la bouche-à-oreille est la seule stratégie mise de l'avant, le recrutement se fera toujours dans le même milieu, ce qui pourrait empêcher de renouveler le bassin de bénévoles ; si toutes les personnes proviennent du même milieu, ça peut même décourager de nouvelles recrues (Fortier et al., 2024). De plus, certaines catégories de personnes, notamment les personnes âgées, peuvent ne pas être rejoignables par les réseaux sociaux (Selvais & Baillargeon, 2021).

3.4 Cibler le recrutement selon les profils ou le cycle de vie

Quoi : Cette stratégie est complémentaire avec la création d'une image de marque pour l'organisme, étant une forme de segmentation de marché permettant d'identifier les personnes les plus probables de devenir bénévoles pour l'organisme (Arnon et al., 2023).

Pourquoi : En ciblant et en adaptant le message à des catégories de personnes ayant certaines caractéristiques, on peut diversifier notre bassin de bénévoles, rajeunir le bassin si c'est ce qui est désiré, puis mettre de l'avant un message plus efficace lors du recrutement, notamment en misant sur leurs besoins plutôt que sur les

besoins de l'organisme (Arnon et al., 2023; Gallopel-Morvan et al., 2021). Selon l'étape de leur vie où les personnes sont rendues (leur cycle de vie), les motivations pour s'engager ne sont pas les mêmes, par exemple en ciblant les personnes de 15 à 19 ans, dont 66% s'impliquent bénévolement selon les études de Statistiques Canada (Stefanick et al., 2020). Dans le cas d'une étude (Randle & Dolnicar, 2012) citée par Arnon et al. (2023), cette stratégie permet aussi d'identifier les super-bénévoles, soit les personnes qui vont probablement offrir le plus leurs temps d'engagement. Des recherches ont montré que la diversification générationnelle au

sein d'une organisation pouvait augmenter son efficacité et améliorer son succès, notamment en favorisant la modernisation des méthodes de travail (Conrique, 2021).

Innovation : Cette approche prend en compte les besoins spécifiques des personnes ciblées et leur épanouissement personnel, s'éloignant d'un recrutement mettant simplement de l'avant les valeurs altruistes (Same et al., 2020; Selvais & Baillargeon, 2021). Elle reconnaît l'importance de rechercher, de nos jours, un équilibre entre les valeurs altruistes et égoïstes, recherchant une satisfaction personnelle dans l'engagement pour autrui (Lamprecht et al., 2020; Selvais & Baillargeon, 2021; Thibault, 2020).

Comment : Utiliser des outils de communication adaptés à la génération ou à la catégorie de personnes concernées, notamment les réseaux sociaux pour les personnes de 45 ans et moins (générations Y et Z) (Selvais & Baillargeon, 2021). Il est possible d'offrir une forme de reconnaissance officielle pour certaines personnes, en particulier les plus jeunes (par exemple en octroyant un certificat pour le travail accompli) (Hopkins & Dowell,

2022). L'organisme peut aussi adapter sa gestion interne pour favoriser l'inclusivité et mieux répondre à une population immigrante ou marginalisée ayant du temps pour s'impliquer et recherchant à développer son réseau social (Arnon et al., 2023; Gallopel-Morvan et al., 2021; Maya Jariego et al., 2023). En s'adressant aux personnes âgées approchant ou étant à la retraite, on peut présenter l'implication comme permettant de maintenir les habiletés acquises pendant la vie active (Ganner et al., 2021; Hopkins & Dowell, 2022). Il est aussi possible de mettre en place une forme de mentorat, où les personnes plus expérimentées encadrent les nouvelles recrues (Fortier et al., 2024; Gallopel-Morvan et al., 2021; Woolford et al., 2022).

À éviter : Ne cibler qu'une seule catégorie de population, notamment les personnes âgées, diminue la diversité au sein de l'organisme et sa résilience sur le long terme (Gallopel-Morvan et al., 2021). Il est important de considérer les besoins des personnes ciblées (par exemple leurs limites de temps), pas seulement leur apport potentiel pour l'organisme (Stefanick et al., 2020).

3.5 Favoriser l'engagement familial au sein de l'organisme

Quoi : Cette stratégie propose de favoriser un engagement de plusieurs membres d'une même famille au sein d'un organisme, sans nécessairement être aux mêmes rôles ou tâches. On s'appuie alors sur la transmission intergénérationnelle de valeurs et d'habitudes prosociales, en plus de pouvoir

offrir aux familles l'occasion d'être tous et toutes ensemble (Ganner et al., 2021; Vásquez et al., 2020).

Pourquoi : L'implication des parents peut servir de modèle à leurs enfants, qui vont vouloir s'impliquer à leur tour par

mimétisme, mais aussi dû au développement de valeurs communes, favorisant l'implication bénévole sur le long terme au sein de la population (Fortier et al., 2024; Gallopel-Morvan et al., 2021; Ganner et al., 2021; Vásquez et al., 2020). L'implication familiale devient aussi une occasion de prendre conscience que donner à autrui nous fait du bien et peut enrichir notre vie (Fortier et al., 2024). En passant par les parents pour recruter les enfants, on crée un contexte favorable et sécurisant aux nouvelles recrues (Stefanick et al., 2020).

Innovation : Cette stratégie propose de cultiver le bénévolat sur le long terme, durant toutes les étapes de la vie des personnes ayant été conscientisées préalablement par son importance (Fortier et al., 2024; Stefanick et al., 2020; Thibault, 2020). Elle prend en compte les difficultés contemporaines des familles, notamment le manque de temps que plusieurs expérimentent (Stefanick et al., 2020). Elle permet d'impliquer plus facilement les jeunes, qui représentent de nos jours la principale source de bénévoles dans certains pays (Conrique, 2021).

Comment : On peut demander aux personnes s'impliquant déjà si elles voudraient initier leurs enfants (Fortier et al., 2024; Gallopel-Morvan et al., 2021). Il est aussi possible de recruter les parents en passant par les enfants, notamment dans le cadre d'un partenariat avec une école voulant initier ses élèves et leur permettre de développer de nouvelles compétences (Maya Jariego et al., 2023; Thibault, 2020). La flexibilité des horaires des activités est importante, pour offrir des moments accessibles aux jeunes et aux parents actifs sur le marché du travail (le soir, la fin de semaine, etc.) (Grant-Poitras & Alalouf-Hall, 2020; Selvais & Baillargeon, 2021). Il importe aussi d'offrir des activités compatibles avec chaque personne, tout en leur permettant de favoriser leur plaisir et leur socialisation (Fortier et al., 2024), par exemple en proposant des activités en ligne pour aider l'organisme (Arnon et al., 2023).

À éviter : Il faut éviter que l'implication bénévole puisse être perçue comme étant une contrainte pour certains membres de la famille, par exemple si cela empêche de prendre des vacances ou de faire une activité que certains membres espéraient (Heim et al., 2024).

3.6 Créer des collaborations et partenariats institutionnels

Quoi : Cette stratégie consiste à nouer des partenariats avec d'autres organismes pour recruter et gérer l'orientation ou le partage des bénévoles au niveau régional, voire de carrément déléguer cette tâche à une organisation travaillant pour les autres (Arnon et al., 2023).

Pourquoi : Cette stratégie permet de mettre en place un écosystème de recrutement et gestion des bénévoles au niveau local et régional, en y faisant participer tous les acteurs nécessaires, pour obtenir un résultat optimal (Arnon et al., 2023). L'association des partenaires élargit

le public atteint par la communication des besoins et des postes existants (Fortier et al., 2024), tout en augmentant la crédibilité de l'engagement bénévole (Arnon et al., 2023). De nombreux pays mettent aussi en place des organisations permettant un recrutement centralisé des bénévoles pour répondre aux besoins des autres organismes dans une même région (Arnon et al., 2023; Max et al., 2024; Maya Jariego et al., 2023), incluant le Québec qui s'était engagé d'une manière modérée dans cette voie en mettant en place la plateforme en ligne JeBenevole.ca pendant la pandémie de Covid-19 (Grant-Poitras & Alalouf-Hall, 2020). De plus, la création potentielle d'une organisation permanente ayant le mandat de favoriser ces partenariats et d'améliorer le recrutement pourra développer une expertise qui bénéficiera aux autres organisations (Selvais & Baillargeon, 2021).

Innovation : Cette stratégie favorise le principe de la coopération, soit une situation hybride où les organismes en compétition apprennent à coopérer pour créer un contexte favorable à tous et toutes au sein d'une communauté, notamment quand les ressources sont limitées (Arnon et al., 2023). Elle favorise l'apprentissage par le service (*service-learning*) en faisant la promotion de l'engagement civique au sein des cursus des institutions d'éducation (Arnon et al., 2023; Maya Jariego et al., 2023). Une organisation spécialisée dans le recrutement pourra professionnaliser le travail de recrutement et le rendre permanent (Selvais & Baillargeon, 2021).

Comment : Les partenariats peuvent être créés avec différents types d'organisation, selon les besoins de l'organisme ou selon les caractéristiques des bénévoles désirés : des organisations politiques régionales ou locales, des établissements

d'enseignement, voire avec des entreprises privées (Arnon et al., 2023). Une organisation intermédiaire peut aussi planifier et offrir la formation aux bénévoles qui iront ensuite donner leur aide à d'autres organismes (Arnon et al., 2023), voire s'occuper des vérifications des antécédents judiciaires pour les postes où c'est nécessaire (Grant-Poitras & Alalouf-Hall, 2020). Les gouvernements locaux ou régionaux peuvent remettre des prix aux bénévoles, voire des certifications officielles reconnaissant les compétences acquises (Arnon et al., 2023). Ces instances peuvent aussi rendre disponibles des ressources au sein du partenariat pour favoriser le recrutement, notamment du matériel, un local, un terrain pour un événement, l'accès aux journaux municipaux (qui sont des outils très utiles pour rejoindre les aînés qui pourraient devenir bénévoles, si on les utilise d'une manière régulière pour favoriser la confiance (Martin et al., 2020), voire carrément mandater des employés municipaux pour aller donner un coup de main pour organiser l'évènement, comme c'est déjà le cas au Québec dans le cadre des Relais pour la vie (Vásquez et al., 2020). Les gouvernements supérieurs peuvent soutenir financièrement la création de ce genre de partenariat, modifier les lois et règlements pour les favoriser, ainsi que soutenir la recherche scientifique dans ce domaine (Arnon et al., 2023).

À éviter : Malheureusement, les partenariats avec des institutions publiques ou gouvernementales peuvent parfois mener à une lourdeur bureaucratique et ralentir les processus de coopération (Vásquez et al., 2020). De plus, en professionnalisant le recrutement des bénévoles, on peut créer une confusion entre le bénévolat, le travail rémunéré et le financement des organismes

communautaires : on doit garder à l'esprit l'apport humain qui vient avec le bénévolat tout en évitant de le présenter comme étant

une main-d'œuvre bon marché pouvant remplacer des personnes rémunérées (Grant-Poitras & Alalouf-Hall, 2020).

4 Stratégies d'accueil et de rétention

Définition du concept de capacité d'engagement

Contrairement à la capacité d'une personne à devenir bénévole (*volunteerability*) ou à la capacité de recrutement d'un organisme (*recruitability*), les capacités d'engagement d'un organisme concernent davantage ses moyens et ses stratégies permettant de motiver ses bénévoles, à maximiser d'une manière satisfaisante leur potentiel, tout en favorisant une expérience positive et durable (Arnon et al., 2023). Les capacités

d'engagement de l'organisme concernent la vision stratégique de l'organisme, la souplesse de sa gestion par les membres de la direction, l'implication des bénévoles dans la prise de décisions, le soutien offert aux bénévoles dans le cadre de leurs activités, ainsi que la création d'un milieu favorisant l'épanouissement. Les stratégies qui suivent visent à atteindre ces objectifs.

4.1 Miser sur la flexibilité et le contrat social informel

Quoi : Cette stratégie promeut une plus grande flexibilité organisationnelle, dans le but de mieux répondre aux besoins des bénévoles et bénévoles potentiels, tout en réduisant les barrières à leur implication (Max et al., 2024; Mitchell, 2023). Le contrat social informel est une entente implicite où la personne bénévole accepte d'offrir son aide, mais selon ses disponibilités et ses préférences, sans poste lui étant officiellement attribué ou d'horaire fixe (Mitchell, 2023).

Pourquoi : Cette stratégie permet de rejoindre les personnes, nombreuses de nos jours, qui ne peuvent ou ne veulent pas s'impliquer bénévolement comme on le faisait traditionnellement, avec un poste et

un horaire prédéterminé (Lamprecht et al., 2020; Mitchell, 2023). Les horaires flexibles et les activités ponctuelles ou épisodiques permettent à de nouvelles personnes de s'impliquer, alors qu'elles n'auraient pas pu le faire autrement (Lamprecht et al., 2020; Mitchell, 2023; Stefanick et al., 2020; Thibault, 2020). En offrant la possibilité de négocier son implication, on vient sécuriser le candidat ou la candidate potentielle, dès le départ, en montrant qu'on sera à l'écoute de ses besoins (Gallopel-Morvan et al., 2021; Mitchell, 2023).

Innovation : L'engagement fluide et informel, voire sans affiliation officielle au sein d'un organisme, est un phénomène récent qui prend de l'ampleur (Max et al.,

2024; Mitchell, 2023). Favoriser l'autonomie des personnes, en leur offrant des ressources pour défendre une cause qui leur tient à cœur, est aussi une approche appréciée par les nouvelles générations, alors qu'elle était peu considérée par le passé (Conrique, 2021; Mitchell & Clark, 2020).

Comment : On propose aux personnes qui le désirent, ou qui ne peuvent faire autrement, une implication sans horaire fixe, pouvant être contactée pour une activité ponctuelle, voire pour une activité qu'elle pourrait vouloir créer au sein de l'organisme (Grant-Poitras & Alalouf-Hall, 2020; Mitchell, 2023; Mullan et al., 2021; Selvais & Baillargeon, 2021). On peut lui présenter son engagement comme étant un stage ou une période d'essai (Gallopel-Morvan et al., 2021; Stefanick et al., 2020). On laisse la personne bénévole adopter le rôle qu'elle préfère au sein de l'organisme, ainsi que la possibilité de changer de rôle dans le futur

ou selon l'évolution de son mode de vie (Ganner et al., 2021; Mitchell, 2023). Certaines technologies peuvent aussi favoriser un tel engagement, notamment les outils de communication permettant de participer aux réunions sans avoir à se déplacer (Arnon et al., 2023) ou les plateformes facilitant la création des horaires en laissant les gens choisir eux-mêmes leurs plages d'implication (Fortier et al., 2024; Gaber et al., 2022).

À éviter : Lorsqu'un organisme utilise cette approche avec certaines personnes, il est important de s'assurer que les autres bénévoles ne seront pas surchargés par les tâches au point d'en développer un épuisement (Vásquez et al., 2020). Une personne s'impliquant pour une activité ponctuelle peut aussi quitter par la suite si une démarche n'est pas réalisée pour l'intégrer d'une manière durable (Selvais & Baillargeon, 2021).

4.2 Formation et transmission des connaissances

Quoi : Une part importante de la capacité d'engagement d'un organisme découle des formations et de la transmission des connaissances tout au long de l'engagement des bénévoles (Gallopel-Morvan et al., 2021).

Pourquoi : Les formations créent aussi des contextes où les bénévoles peuvent mieux comprendre la mission et les valeurs de l'organisme, puis discuter entre eux des enjeux éthiques, ce qui favorise la rétention des bénévoles sur le long terme (Arnon et al., 2023; Gallopel-Morvan et al., 2021). La

formation adéquate et l'acquisition de nouvelles compétences augmentent le niveau de satisfaction et de fidélité des bénévoles (Dunlop et al., 2022; Ganner et al., 2021; Same et al., 2020; Woolford et al., 2022). En aidant à clarifier les rôles, elles permettent d'éviter la confusion et les situations ambiguës pouvant démoraliser les bénévoles ou leur donner l'impression d'être peu efficace (Woolford et al., 2022). Les formations favorisent aussi le maintien d'une mémoire organisationnelle, qui sera moins diminuée lors du départ d'un ou d'une

« super-bénévole », ce qui peut déstabiliser l'organisme (Vásquez et al., 2020).

Innovation : Cette stratégie est similaire à celle d'une entreprise voulant miser sur l'accroissement de son capital humain (Gallopel-Morvan et al., 2021; Vásquez et al., 2020). Elle peut aussi être complémentaire à une approche d'apprentissage par le service, pouvant être recherchée par les établissements d'éducation (Maya Jariego et al., 2023).

Comment : Cette stratégie peut passer par la création d'un programme de mentorat, où les nouvelles recrues sont accompagnées par les bénévoles plus expérimentés, facilitant son intégration (Gallopel-Morvan et al., 2021; Maya Jariego et al., 2023; Vásquez et al., 2020). Un organisme peut aussi planifier son calendrier de formation pour faire découvrir les valeurs de l'organisme, développer des compétences

en lien avec les activités du ou de la bénévole (Gallopel-Morvan et al., 2021), ainsi que pour des compétences qui pourront ensuite lui être utiles en dehors de son implication bénévole, par exemple pour un futur emploi (Gallopel-Morvan et al., 2021; Same et al., 2020). La création de matériel (physique ou électronique) favorisant la transmission des connaissances est fortement conseillée (Arnon et al., 2023; Maya Jariego et al., 2023).

À éviter : Sans la planification d'un budget pour assurer des formations de qualité, il sera difficile de mettre en place cette stratégie (Arnon et al., 2023). Aussi, il est préférable d'éviter que les employé-es et les bénévoles d'un organisme ne reçoivent pas la même formation : une formation pour tous et toutes favorise la cohésion de groupe et diminue la confusion entre les rôles (Gallopel-Morvan et al., 2021).

4.3 Favoriser une gestion à l'écoute des besoins des bénévoles

Quoi : Cette stratégie est complémentaire avec celle portant sur la flexibilité et le contrat social informel, mais s'applique dans toutes les situations. Elle consiste à abandonner une perspective de gestion ayant tendance à voir les bénévoles comme étant une simple ressource humaine, pour adopter une perspective valorisant l'engagement et l'épanouissement des personnes au sein de l'organisme, en prenant en compte ce qu'elles ressentent et ce qu'elles désirent (Gallopel-Morvan et al., 2021; Heim et al., 2024). La gestion devient

alors négociée avec toutes les personnes, devenant de véritables parties prenantes (Thibault, 2020).

Pourquoi : En prenant mieux en compte le ressenti des bénévoles, cette approche favorise leur engagement et leur soutien envers la mission de l'organisme (Gallopel-Morvan et al., 2021). Elle crée un contexte où de nouveaux profils de bénévoles peuvent apparaître, tout en aidant à mieux comprendre leur apport au sein de l'organisme (Conrique, 2021; Same et al.,

2020; Selvais & Baillargeon, 2021). En favorisant leur satisfaction et en écoutant mieux leurs besoins, on diminue les probabilités d'épuisement et on augmente considérablement leur rétention (Stefanick et al., 2020; Vásquez et al., 2020).

Innovation : Dans ce nouveau paradigme, les gestionnaires deviennent davantage des hôtes, visant à rendre l'organisme plus accueillant et démocratique (Arnon et al., 2023; Ganner et al., 2021; Heim et al., 2024), à transformer les bénévoles en « ami-es de l'association »⁹ (Arnon et al., 2023).

Comment : Mettre en place des comités ou d'autres lieux favorisant les débats libres et constructifs concernant les orientations et le fonctionnement de l'organisme et de ses services (Heim et al., 2024). Dès l'accueil, rencontrer les nouvelles recrues pour identifier leurs forces et leurs faiblesses, mais surtout leurs intentions et leurs préférences quant à leur engagement; conserver ces informations dans un dossier individualisé; orienter ensuite les bénévoles vers les formes d'implication et les postes

déjà existants (Dunlop et al., 2022; Woolford et al., 2022). Créer des outils de consultation des membres de l'organisme (sondages, groupe de discussion après un événement, rencontres individuelles pour évaluer le niveau de satisfaction de chacun et chacune, etc. (Fortier et al., 2024; Same et al., 2020; Selvais & Baillargeon, 2021) Utiliser des outils technologiques pour favoriser l'autonomie des bénévoles, notamment en leur donnant accès aux besoins en termes de plage horaire et à la gestion des horaires (Fortier et al., 2024; Gaber et al., 2022).

À éviter : Même en adoptant ces façons de faire, une tentation de vouloir standardiser les processus d'évaluation, de reconnaissance et de récompense des bénévoles peut apparaître, ce qui nous éloignerait d'une gestion individualisée (Selvais & Baillargeon, 2021). Il faut aussi éviter qu'apparaisse une pression sociale au sein de l'organisme donnant l'impression à certains bénévoles de ne pas en faire assez, voire de s'impliquer d'une façon inadéquate, ce qui peut mener à leur départ (Vásquez et al., 2020).

4.4 Favoriser la reconnaissance à l'interne et à l'externe

Quoi : La reconnaissance est souvent considérée comme étant la plus importante forme de rémunération symbolique que peuvent recevoir les bénévoles pour leur implication (Gallopel-Morvan et al., 2021; Selvais & Baillargeon, 2021). Une partie de

la reconnaissance se fait à l'interne, entre les personnes membres de l'organisme, comme par exemple un souper pour les bénévoles (Fortier et al., 2024; Gallopel-Morvan et al., 2021). Une autre partie se fait néanmoins vers l'extérieur de l'organisme,

⁹ Notre traduction.

comme lors d'une activité visant à faire connaître le travail d'un bénévole à la communauté générale (Gallopel-Morvan et al., 2021).

Pourquoi : Les formes de reconnaissance offertes doivent être optimisées et prendre en compte les motivations des personnes bénévoles (Gallopel-Morvan et al., 2021; Selvais & Baillargeon, 2021). Une reconnaissance mal adaptée peut contribuer à la dégradation des relations et à une baisse motivationnelle, soit le contraire de l'effet escompté. C'est particulièrement le cas pour les super-bénévoles, soit les personnes qui sont prêtes à donner le plus de temps à l'organisme (Vásquez et al., 2020). Cette approche favorise aussi le sentiment d'appartenance à l'équipe, ce qui est important en particulier pour les personnes à la retraite voulant accroître ou maintenir leur réseau social (Conrique, 2021; Hopkins & Dowell, 2022).

Innovation : La reconnaissance permet d'impacter positivement le niveau d'estime de soi et le sentiment d'être utile ou efficace dans son travail, soit des facteurs motivationnels importants pour les générations plus jeunes (Lamprecht et al., 2020; Mitchell & Clark, 2020; Stefanick et al., 2020; Vásquez et al., 2020).

Comment : Cette stratégie peut être mise en place lançant un programme de reconnaissance de l'implication, permettant

de féliciter les bénévoles, mais aussi de montrer publiquement l'impact de leurs efforts sur la communauté (Fortier et al., 2024; Thibault, 2020). L'organisme peut aussi utiliser un système de points acquis en s'impliquant pour déterminer le niveau de visibilité de chaque bénévole sur les réseaux sociaux ou d'une manière similaire (Mitchell, 2023). Des titres ou des noms de poste honorifiques peuvent aussi augmenter cette visibilité (Fortier et al., 2024; Gallopel-Morvan et al., 2021). Il est aussi possible de fournir aux bénévoles un certificat représentant officiellement les compétences acquises et les efforts déployés dans le cadre de leur implication, ce qui peut ensuite leur être utile pour améliorer leur crédibilité sur le marché du travail (Gallopel-Morvan et al., 2021; Hopkins & Dowell, 2022). Du matériel et des vêtements portant le logo de la marque de l'organisme peuvent être distribués aux bénévoles pour favoriser leur reconnaissance au sein de la communauté et créer un sentiment d'appartenance à l'équipe (Mitchell, 2023).

À éviter : Les règles d'attribution des récompenses ou des autres formes de reconnaissance doivent être connues de tous et toutes pour éviter le sentiment d'injustice (Selvais & Baillargeon, 2021). Il faut aussi éviter d'idéaliser la ou les super-bénévoles pour éviter de donner l'impression aux autres bénévoles que leur implication est insuffisante (Vásquez et al., 2020).

Discussion et recommandations

La fin du paradigme de l'altruisme

Comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs sources montrent qu'un changement de valeurs est observable entre les générations : les personnes plus jeunes ne s'impliquent plus pour les mêmes raisons et l'altruisme pur, qui était auparavant la norme, prend beaucoup moins d'importance de nos jours. De plus en plus, la raison de s'impliquer est utilitaire, que ce soit pour pouvoir profiter d'une société plus juste, pour profiter d'une amélioration de la qualité de vie dans notre communauté, pour agrandir son réseau d'ami-es ou de contacts professionnels, ou encore pour bonifier son CV (Lamprecht et al., 2020; Vásquez et al., 2020). L'épanouissement personnel devient un élément central, puis les bénévoles sont moins enclins à sacrifier leur temps et leurs énergies par pur altruisme (Vásquez et al., 2020).

L'implication informelle ou flexible

Cette approche plus utilitaire explique aussi en partie la tendance à une implication plus épisodique, pour un projet à court ou moyen terme, plutôt que pour une organisation sur le long terme (Arnon et al., 2023; Compion et al., 2022; Cottin-Marx, 2022; Fortier et al., 2024; Gallopel-Morvan et al., 2021; Ganner et al., 2021; Heim et al., 2024; Lockstone-Binney et al., 2022; Maya Jariego et al., 2023). Vásquez et al. utilise l'expression des bénévoles « USB » (2020, p. 13, attribué à Nina Eliasoph) ; Selvais et Baillargeon parlent de la « génération zapping » (2021, p. 62, attribuant

l'expression à Jean-Baptiste François) ; Thibault y préfère l'expression « Part-Times Ones » qui permet d'inclure toutes les personnes, notamment les parents, qui n'ont qu'une « capsule » de temps à offrir à un organisme (2020, p. 411).

Les organismes doivent aussi s'assurer que les différentes formes d'implications ne causeront pas de soucis relationnels à l'interne, entre les bénévoles, ou entre les bénévoles et les employé-es, notamment lorsque des personnes de générations différentes se côtoient (Conrique, 2021).

Conséquemment, il nous apparaît évident qu'à l'avenir, les organismes devront réfléchir à une procédure pour intégrer en douceur de nouvelles personnes bénévoles.

La professionnalisation des bénévoles

Nous remarquons aussi une forme de professionnalisation du travail bénévole, ce qui inclut notamment le désir d'être pris au sérieux, de bien faire les choses (Vásquez et al., 2020) d'une manière efficace, la mise en place d'une gestion plus efficace des bénévoles au sein des organismes, notamment en leur laissant plus de place au niveau de la prise de décisions et en leur offrant davantage de formation (Arnon et al., 2023).

Néanmoins, le bénévolat doit rester une forme d'implication citoyenne où les personnes travaillent ensemble à améliorer leur communauté, voire la société. Conséquemment, il serait important d'éviter de considérer les bénévoles comme n'étant que des ressources à utiliser d'une manière

efficace : au contraire, ces personnes veulent davantage être écoutées et pouvoir participer en tant que parties prenantes au projet commun (Gallopel-Morvan et al., 2021; Thibault, 2020). Les organismes auraient avantage à réfléchir à comment démocratiser et rendre plus participatives leurs procédures internes. L'approche de la philosophe Joëlle Zask (2011, citée par Heim et al., 2024) nous semble un bon point de départ, faisant le lien avec les besoins d'épanouissement des bénévoles exprimés précédemment : « prendre part, apporter une part et bénéficier d'une part ».

Le bénévolat ailleurs qu'au Québec

Le phénomène du bénévolat et la gestion des bénévoles ne se fait pas nécessairement de la même façon dans les autres provinces canadiennes, par rapport au Québec. Déjà, sur le plan démographique, le Québec a une des populations les plus vieillissantes – comparativement à l'Alberta qui a la population la plus jeune du pays (Stefanick et al., 2020) – ce qui affecte directement l'âge des bénévoles, pouvant mettre en danger les services offerts par les organismes communautaires au Québec (voir notamment à ce sujet l'entrevue avec Michel Alexandre Cauchon, Directeur général de la Fédération des centres d'action bénévole du Québec (FCABQ), dans Gallopel-Morvan et al., 2021).

Une autre différence importante est la forte incitation à réaliser des activités bénévoles

à l'intérieur du cursus menant à l'obtention du diplôme de secondaire 5 dans plusieurs provinces canadiennes : cela explique probablement pourquoi les jeunes de 15 à 19 ans forment la catégorie de la population la plus impliquée au Canada, à un taux d'environ de 58% à 66% selon les études (Stefanick et al., 2020; Thibault, 2020). Une telle façon de faire standardisée sert aussi d'effet de signalement, permettant aux employeurs de reconnaître les meilleures candidatures en regardant qui a fait du bénévolat et de quelle façon (Hopkins & Dowell, 2022; Stefanick et al., 2020).

De plus, le Québec pourrait s'inspirer de ce qui se fait ailleurs dans le monde. Dans plusieurs pays, l'État national a un rôle à jouer dans le domaine de la promotion du bénévolat ou en offrant des ressources aux organismes pour faciliter leurs activités de recrutement. La France a par exemple mis en place des Réserves Citoyennes permettant de renforcer, en cas de besoins ponctuels, les institutions politiques (comme la Gendarmerie nationale) (Cottin-Marx, 2022). Notre cousin européen a aussi mis en place un Service Civique, faisant fortement la promotion de l'implication citoyenne et bénévole auprès des jeunes personnes de 16 à 25 ans (par exemple pour donner de son temps à un organisme de bienfaisance ou à un hôpital). Dans certaines régions de la France, un Revenu de solidarité active (RSA¹⁰) a même été créé pour soutenir financièrement les jeunes personnes qui s'engagent bénévolement, puis la démarche Monalisa a aussi été appliquée à l'échelle nationale pour

¹⁰ « Le revenu de solidarité active (RSA) assure aux personnes sans ressources un niveau minimum de revenu qui varie selon la composition du foyer. Le RSA est ouvert, sous certaines conditions, aux personnes d'au moins 25 ans et aux jeunes actifs de 18 à 24 ans s'ils sont parents isolés ou

justifient d'une certaine durée d'activité professionnelle. » (République de France, s. d.)

favoriser la coopération entre les bénévoles, des professionnels et les proches aidants pour briser l'isolement et la solitude des personnes âgées¹¹.

Un autre exemple de politiques publiques favorisant le bénévolat s'observe en Espagne, dans la région de l'Andalousie, où un plan gouvernemental (planification stratégique) a été mis en place au début des années 2000 pour favoriser l'implication bénévole (Maya Jariego et al., 2023). Ce plan inclut des formes de reconnaissance officielle de l'implication bénévole, notamment grâce à des partenariats avec les établissements scolaires, puis offre des ressources aux organismes sans but lucratif pour favoriser leurs activités. Des centres civiques ont aussi été créés par le gouvernement régional d'Andalousie pour faire la promotion du bénévolat et favoriser le recrutement des bénévoles. En Autriche, les instances politiques du Land du Tyrol ont aussi mis en place des organismes publiques similaires, faisant la promotion de l'implication citoyenne (Ganner et al., 2021). En Suisse, de nombreuses tâches publiques sont données traditionnellement aux citoyens et citoyennes sous la forme d'un travail de milice, incluant une petite indemnisation financière (Heim et al., 2024; Lamprecht et al., 2020). Cette approche traditionnelle explique probablement en

partie le haut niveau d'implication des citoyens et citoyennes dans ce pays, puis est considéré comme étant un élément important du vieillissement actif et en santé.

Certaines sources expliquent qu'il est parfois difficile au Québec, pour les organismes communautaires, d'obtenir des ressources spécifiquement pour le recrutement et la gestion des bénévoles, puis que ce manque de financement peut mener à de l'épuisement au sein des organismes (Fortier et al., 2024; Grant-Poitras & Alalouf-Hall, 2020; Selvais & Baillargeon, 2021). Aussi, Marilyne Fournier, Directrice générale du Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ), met en garde contre la tentation de vouloir remplacer des services offerts par des professionnels en services offerts par des bénévoles, ce qu'elle appelle une tendance au « *cheap labor* » : c'est perdre de vue la nature même du bénévolat, ainsi que son avantage lorsqu'il est en complémentarité avec les services offerts par les professionnels (Grant-Poitras & Alalouf-Hall, 2020). Pour ce chercheur et cette chercheuse en sociologie (au PhiLab¹²) il serait temps d'améliorer le soutien offerts aux organismes communautaires qui incluent dans leurs rangs des bénévoles. Conséquemment, il pourrait être pertinent

¹¹ « MONALISA est une démarche exemplaire et collaborative d'intérêt général. Elle est née de la réflexion lancée en 2012 par Michèle Delaunay, ministre déléguée aux Personnes âgées et à l'Autonomie autour de l'isolement des âgés. Une trentaine d'organisations ont été réunies dans un groupe de travail animé par Jean-François Serres, alors délégué général des petits frères des Pauvres. Participaient également la direction action sociale de la CNAV (Caisse nationale d'assurance vieillesse) et la MSA. [...] MONALISA est inscrite dans la loi d'adaptation de la société au vieillissement, promulguée en décembre 2015. Le premier volet de cette loi, autour de l'anticipation de la perte d'autonomie, s'attache à prévenir l'isolement des personnes âgées avec la dynamique de notre association. [...] En

septembre 2019, MONALISA publie son plaidoyer « Pour une politique publique visant à prévenir et réduire l'isolement social des personnes âgées ». Une demande officielle pour la mise en œuvre d'une politique publique inspirée de notre démarche. [...] En janvier 2020, la ministre de la Santé fait de l'isolement social un axe de la stratégie de prévention de la perte d'autonomie du gouvernement. » (Monalisa, s. d.)

¹² PhiLab : Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie, Université du Québec à Montréal. URL : <https://philab.uqam.ca/>

d'adapter le *Programme de soutien aux organismes communautaires* (PSOC¹³), ainsi qu'une future *Stratégie gouvernementale en action bénévole*¹⁴ pour favoriser un meilleur financement du recrutement, une promotion élargie du bénévolat à l'échelle québécoise et une forme de mutualisation des ressources pour favoriser l'efficacité des stratégies les mieux adaptées au Québec.

Être bénévole tout au long de sa vie

Selon plusieurs sources, le recrutement des bénévoles ne peut plus se limiter à simplement rechercher le ou la candidate parfaite : il faudrait plutôt considérer le recrutement, l'accueil et la rétention des bénévoles comme étant trois étapes d'un même processus continu et circulaire (Compion et al., 2022; Gallopel-Morvan et al., 2021; Ganner et al., 2021; Selvais & Baillargeon, 2021; Thibault, 2020; Vásquez et al., 2020). D'autres considérations doivent aussi être incluses dans ce processus, dont la transmission des connaissances et des expériences, notamment par la formation offerte aux bénévoles ou par une stratégie de mentorat consistant à demander aux bénévoles plus âgés d'encadrer les nouvelles recrues. (Compion et al., 2022; Gallopel-Morvan et al., 2021).

Pour Thibault (2020), la meilleure stratégie à adopter consiste à cultiver l'implication bénévoles, de la même manière qu'on voudrait faire pousser une plante : en lui offrant un terreau fertile, en s'intéressant à ses besoins et en l'aidant à croître d'une manière optimale. Cette métaphore est similaire au concept d'« engageabilité » mis de l'avant par Arnon et al. (2023), qui suggère de favoriser un environnement organisationnel permettant la maximisation du potentiel des bénévoles. Ces façons de concevoir le bénévolat nous semblent particulièrement pertinentes auprès des plus jeunes, qui cherchent à se former et à s'intégrer dans la société.

Nous pensons aussi que les organismes auraient avantage à recruter des bénévoles n'ayant pas encore 18 ans ou entrant dans la vie d'adulte, car une introduction au bénévolat tôt dans la vie est un facteur de prédiction de l'implication citoyenne tout au long de leur vie ensuite (Gallopel-Morvan et al., 2021; Maya Jariego et al., 2023). Ce serait une façon de rajeunir la moyenne d'âge du bassin de bénévoles, puis de favoriser un élargissement de ce bassin plus le temps passe, inversant donc la tendance actuellement observée. On comprend alors l'importance de vouloir favoriser les partenariats avec les établissements d'éducation, ainsi que de modifier le cursus scolaire des jeunes, comme dans plusieurs autres provinces canadiennes, pour favoriser cette implication bénévole. Cibler

¹³ « Le Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC) s'adresse aux organismes communautaires dont les activités sont reliées au domaine de la santé ou des services sociaux qui aimeraient recevoir aide, conseil, information et soutien financier. » (*Soutien aux organismes communautaires œuvrant dans le domaine de la santé et des services sociaux*, s. d.)

¹⁴ La stratégie initiale s'étendait de 2016 à 2022 : « La Stratégie gouvernementale en action bénévole 2016-2022 vise ainsi à faciliter et à favoriser une vision commune en matière d'action bénévole, tout en assurant le partage d'expertise et en renforçant la capacité d'agir des différents acteurs concernés. Elle vise également à favoriser la relève de bénévoles dans les organisations du milieu communautaire. » (Gouvernement du Québec, 2018)

les parents, pour permettre une implication des tous les membres de la famille (pas nécessairement aux mêmes tâches) (Ganner et al., 2021; Stefanick et al., 2020; Vásquez et al., 2020), nous semble aussi être une stratégie ayant un très grand potentiel à l'avenir.

Recommandations pour les politiques publiques au Québec

En appliquant ces stratégies d'une manière optimale, nous pensons qu'il est possible de normaliser à nouveau l'implication bénévole au Québec, tout en redynamisant les organismes qui en profiteront directement. Étant donné qu'une croissance de l'implication citoyenne serait bénéfique pour la société, ainsi qu'un accroissement des services offerts par les organismes à leur communauté, certaines modifications ou adaptations de nos politiques publiques nous semblent particulièrement pertinentes. Voici quelques suggestions en ce sens, fondées sur les données scientifiques collectées dans le cadre de notre recherche.

1) Favoriser une meilleure reconnaissance sociale de l'implication bénévole : Le gouvernement du Québec pourrait créer une certification officiellement reconnue offerte aux personnes de 35 ans et moins, pour reconnaître leurs engagements envers la communauté et les compétences acquises dans le cadre de cet engagement.

2) Promouvoir le bénévolat chez les jeunes : Les multiples paliers de gouvernements au Québec (national, régional, municipal) devrait faire la promotion de l'implication bénévoles dans leurs communauté, en particulier auprès des jeunes qui s'approchent ou commencent à entrer dans le marché du travail. Cette promotion pourrait aider les organismes locaux à recruter des bénévoles, tout en aidant ces personnes à acquérir de nouvelles compétences et à élargir leur réseau de contacts professionnels.

3) Ajouter le bénévolat au cursus scolaire au secondaire : Le gouvernement du Québec, par son Ministère de l'Éducation, pourrait inclure la promotion de l'engagement bénévole et citoyen dans le cursus scolaire au secondaire.

4) Favoriser les partenariats institutionnels : Le gouvernement du Québec¹⁵ pourrait créer un programme visant à favoriser l'implication bénévole grâce à des partenariats institutionnels (par exemple entre les écoles, les hôpitaux et les organismes venant en aide aux bénéficiaires).

5) Mutualiser les ressources, bonifier le financement des organismes communautaires et favoriser un recrutement bénévole au niveau national : Le gouvernement du Québec pourrait créer un programme national visant à promouvoir l'implication citoyenne à l'échelle nationale. Ce programme permettrait une mutualisation d'une partie des ressources dédiées à la promotion du bénévolat et au

¹⁵ Notamment par le Ministère de l'Éducation, le Ministère de la Santé et des Services sociaux, le Ministère de l'Emploi et

de la Solidarité sociale, le Ministère du Travail, ainsi que par le Ministère de l'Immigration, Francisation et Intégration.

recrutement des bénévoles, tout en offrant aux organismes québécois l'accès à une expertise partagée dans les domaines de la promotion, du recrutement ou d'une saine gestion des bénévoles. De plus, une bonification du *Programme de soutien aux organismes communautaires* (PSOC) permettrait d'assurer un financement récurrent à la mission de ces organismes.

6) Favoriser davantage la recherche scientifique sur le bénévolat : Le gouvernement du Québec pourrait mettre en place de nouvelles sources de financement pour la recherche sur comment améliorer les services offerts à la population par les organismes sans but lucratif et par les institutions publiques, en particulier lorsqu'il est question d'inclure des bénévoles dans la prestation de ces services. Nous manquons de connaissances

dans ce domaine, alors que nous risquons d'avoir besoin d'une plus grande implication des citoyens et citoyennes à l'avenir pour assurer un maintien de notre qualité de vie.

Finalement, bien que le potentiel futur de l'implication bénévole nous semble très important au Québec, nous pensons aussi qu'il serait essentiel que les gouvernements et les institutions publiques évitent en même une surbénévolisation des services publics. Ce sont les droits des citoyens et citoyennes qui ont mené à la création de ces services, puis ils doivent rester universels et standardisés d'une région à l'autre. Nous voyons l'implication bénévole comme étant un outil complémentaire aux services publics administrés par les professionnels, une fois que les besoins essentiels de base sont comblés.

Conclusion

Cette recherche a permis d'identifier plusieurs stratégies innovantes de recrutement, d'accueil ou de rétention des bénévoles. Cependant, la pertinence de ce rapport, pour un organisme ayant recours à des bénévoles, réside dans l'adéquation entre ces stratégies et l'évolution des motivations chez les nouvelles générations, ainsi que les différences importantes quant à ces motivations entre les générations.

De surcroît, l'importance de concevoir le recrutement, l'accueil / intégration et la rétention des bénévoles comme étant trois étapes d'un même processus continu nous a étonné durant nos lectures et nous avons tenté de rendre facilement compréhensible cet aspect. En tant que chercheurs, nous

avons l'impression que certains organismes peuvent réfléchir à ces trois moments d'une manière détachée, ce qui nous semble moins optimal : c'est en comprenant la continuité entre ces étapes qu'un organisme pourra adapter ses stratégies de recrutement pour favoriser ensuite la rétention. Il nous semble important de réfléchir, dès le départ, à ces trois éléments ensemble.

Une métaphore consiste à décrire l'ensemble du processus de recrutement des bénévoles comme étant une plante qu'on veut voir pousser : c'est en adoptant une culture organisationnelle saine et démocratique qu'on s'assure que le terrain sera fertile, puis qu'elle pourra croître d'une

manière pleine et entière (Thibault, 2020). Rechercher l'épanouissement des bénévoles, les aider à reconnaître les changements positifs découlant de leurs actions, reconnaître pleinement leur implication et les aider à pouvoir profiter de leur engagement comme étant un tremplin pour aller plus loin devrait être la nouvelle priorité des organismes à l'avenir.

Évidemment, comme nous l'avons déjà exprimé dans nos rapports précédant ayant portés sur les bonnes pratiques en accompagnement-transport (Denis & Villeneuve, 2025b, 2025a), la pertinence d'une nouvelle stratégie doit toujours être évaluée en prenant en compte le contexte et les besoins de l'organisme : un simple copier-coller d'une bonne pratique ne semble pas être une façon de faire optimale.

De plus, nous constatons que les organismes auraient besoin de ressources supplémentaires pour parvenir à optimiser leurs actions de recrutement. En s'inspirant de ce qui se fait ailleurs, en particulier dans plusieurs pays européens, mais aussi dans

d'autres provinces canadiennes, nous pensons qu'il serait possible d'offrir des ressources supplémentaires aux organismes, tout en faisant la promotion du bénévolat à grande échelle. Dans un contexte où les moyens financiers de l'État pourraient s'amoinrir dans les prochaines décennies, étant donné le vieillissement démographique de la population québécoise, une telle mutualisation des ressources et une plus grande implication des citoyens et citoyennes pour améliorer leur communauté semblent essentiels.

Finalement, nous espérons que ce rapport pourra être utile aux organismes pour relever ce qui devient déjà leur défi principal, soit le renouvellement et le rajeunissement de leur bassin de bénévoles. S'adapter à des personnes plus jeunes, qui n'ont pas les mêmes intérêts ou la même conception du bénévolat sera difficile, mais c'est une avenue qui deviendra nécessaire si on veut maintenir le niveau de service actuel au sein du milieu communautaire, voire l'augmenter dans le futur.

Bibliographie

Arnon, L., Almog-Bar, M., & Cnaan, R. A. (2023). Volunteer Engageability: A Conceptual Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(6), 1633-1659. <https://doi.org/10.1177/08997640221132499>

Compion, S., Meijs, L., Cnaan, R. A., Krasnopolskaya, I., Von Schnurbein, G., & Abu-Rumman, S. (2022). Repeat and Non-returning Volunteers: The Promise of Episodic Events for Volunteer Recruitment and Retention. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(3), 472-482. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00452-z>

- Conrique, T. (2021). Chapitre 5. Comment intégrer plusieurs générations de bénévoles ? In *Bénévolat et management* (p. 42-50). EMS Éditions.
<https://doi.org/10.3917/ems.barte.2021.01.0042>
- Cottin-Marx, S. (2022). *Quand l'Etat et les collectivités locales mobilisent directement les bénévoles. Une "bénévolisation" de l'action publique ?* [Research Report]. IRES.
<https://hal.science/hal-03561315>
- Denis, J.-N., & Villeneuve, D. (2025a). *Bienveillance en mouvement : Synthèse des bonnes pratiques en accompagnement-transport (Version 002)* (p. 40). Université Laval.
<https://hdl.handle.net/20.500.11794/170186>
- Denis, J.-N., & Villeneuve, D. (2025b). *Revue de littérature sur les bonnes pratiques en accompagnement-transport : Guide détaillé pour les organismes (Version 002)* (p. 102). Université Laval. <https://hdl.handle.net/20.500.11794/170483>
- Dunlop, P. D., Holtrop, D., Kragt, D., Gagné, M., Muhammad Farid, H., & Luksyte, A. (2022). Setting expectations during volunteer recruitment and the first day experience: A preregistered experimental test of the met expectations hypothesis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 31*(6), 842-853.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2070478>
- Émond, C. (2021, février 22). *Qu'est-ce que la marque employeur ?* Ordre des administrateurs agréés du Québec. <https://www.adma.qc.ca/outils/articles/gestion/qu-est-ce-que-la-marque-employeur/>
- Fortier, J., Porcedda, A., Lapointe, M.-C., & Starnino, A. (2024). *Portrait des bénévoles en culture et loisir culturel au Québec—Rapport final* (p. 45). Réseau de l'action bénévole du Québec.
<https://www.sportloisirmontreal.ca/wp-content/uploads/2024/10/20240514084510-rapportfinal-portraitdesbenevolesencultureetloisirculturelauenquebec.pdf>
- Gaber, J., Clark, R. E., Lamarche, L., Datta, J., Talat, S., Bomze, S., Marentette-Brown, S., Parascandalo, F., Di Pelino, S., Oliver, D., Price, D., Geoffrion, L., & Mangin, D. (2022). Understanding volunteer retention in a complex, community-centred intervention: A mixed methods study in Ontario, Canada. *Health & Social Care in the Community, 30*(6), 2259-2269.
<https://doi.org/10.1111/hsc.13775>
- Gallopel-Morvan, K., Birambeau, P., Larceneux, F., & Rieunier, S. (2021). Chapitre 1. Comment recruter, intégrer et fidéliser les bénévoles ? In *Marketing & communication des associations* (Vol. 3, p. 17-46). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.gallo.2021.01.0017>
- Ganner, J., Kerschbaumer, L., & Tanzer, C. (2021). Enhancing and Restricting Factors of Formal Voluntary Engagement in Tyrol and the Impact of the Pandemic. *European Journal of Management Issues, 29*(2), 73-82. <https://doi.org/10.15421/192107>

Gouvernement du Québec. (2018). *Stratégie gouvernementale en action bénévole 2016-2022*. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Grant-Poitras, D., & Alalouf-Hall, D. (2020). COVID-19 et transformations de l'action bénévole au Québec—Cahier de recherche. *PhiLab - Réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie*, 25. https://philab.uqam.ca/wp-content/uploads/2021/06/cahier-de-recherche_COVID-19-et-transformations-de-laction-benevole-au-Quebec.pdf

Heim, J., Ischer, P., Moret, P.-Y., & Perret, M. (2024). Motivations, apports et bénéfices dans la participation bénévole des seniors: *Gérontologie et société*, 46/ n° 173(1), 85-100. <https://doi.org/10.3917/g1.173.0085>

Hopkins, B., & Dowell, D. (2022). Recruitment and retention in not-for-profit organisations: Tailored strategies for younger and older volunteers. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 259-273. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2020-0450>

Institut de la statistique du Québec. (s. d.). *La pratique du bénévolat par la population québécoise*. Institut de la statistique du Québec. Consulté 25 février 2026, à l'adresse <https://statistique.quebec.ca/fr/document/la-pratique-du-benevolat-par-la-population-quebecoise>

Institut de la statistique du Québec. (2017). *Coup d'oeil sociodémographique. Avril 2017 | Numéro 52. Le bénévolat au Québec, de 2004 à 2013*. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/le-benevolat-au-quebec-de-2004-a-2013.pdf>

Institut de la statistique du Québec. (2022, décembre 5). *La pratique du bénévolat au Québec en 2018*. Institut de la statistique du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/pratique-benevolat-quebec-2018>

Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. (2020). *Observatoire du bénévolat en Suisse 2020*. Seismo Verlag AG. <https://doi.org/10.33058/seismo.20727>

Lockstone-Binney, L., Holmes, K., Meijs, L. C. P. M., Oppenheimer, M., Haski-Leventhal, D., & Taplin, R. (2022). Growing the Volunteer Pool: Identifying Non-Volunteers Most Likely to Volunteer. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(4), 777-794. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00407-w>

Martin, S. L., Wood, J., & Soule, S. (2020). A Volunteer Program in Maine to Transport Community Members to Health Care Appointments. *Preventing Chronic Disease*, 17, 200085. <https://doi.org/10.5888/pcd17.200085>

Max, M., Krüger, M., Windsheimer, P. M., & Brejora, M. (2024). Change to persist—The adaptation of European Red Cross societies to changing patterns of volunteering. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 101, 104178. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.104178>

Maya Jariego, I., Holgado Ramos, D., & Santolaya, F. J. (2023). What works to promote community engagement: Strategic plan for volunteering and participation in Andalusia (Spain). *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 23(2), 259-281. <https://doi.org/10.1111/asap.12344>

Mitchell, S.-L. (2023). Reframing the practice of volunteering as a collective endeavour through a focal brand community. *European Journal of Marketing*, 57(10), 2683-2712. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2022-0179>

Mitchell, S.-L., & Clark, M. (2020). Volunteer choice of nonprofit organisation: An integrated framework. *European Journal of Marketing*, 55(1), 63-94. <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2019-0427>

Monalisa. (s. d.). *Notre histoire*. Monalisa. Consulté 25 mars 2026, à l'adresse <https://www.monalisa-asso.fr/notre-histoire/>

Mullan, B., Liddelow, C., Charlesworth, J., Slabbert, A., Allom, V., Harris, C., Same, A., & Kothe, E. (2021). Investigating mechanisms for recruiting and retaining volunteers: The role of habit strength and planning in volunteering engagement. *The Journal of Social Psychology*, 161(3), 363-378. <https://doi.org/10.1080/00224545.2020.1845113>

République de France. (s. d.). *Revenu de solidarité active (RSA)*. Consulté 21 mars 2026, à l'adresse <https://www.service-public.gouv.fr/particuliers/vosdroits/N19775>

Same, A., McBride, H., Liddelow, C., Mullan, B., & Harris, C. (2020). Motivations for volunteering time with older adults: A qualitative study. *PLOS ONE*, 15(5), e0232718. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232718>

Selvais, E., & Baillargeon, D. (2021). *Les stratégies de communication de recrutement bénévole mises en place par des associations à vocation d'économie circulaire, sociale et solidaire: De la marque employeur à la marque associative* [Sous la direction de Dany Baillargeon, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain]. (<http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:32639>). https://dial.uclouvain.be/downloader/downloader.php?pid=thesis%3A32639&datastream=PDF_01&cover=cover-mem

Soutien aux organismes communautaires œuvrant dans le domaine de la santé et des services sociaux. (s. d.). Gouvernement du Québec. Consulté 25 mars 2026, à l'adresse <https://www.quebec.ca/sante/systeme-et-services-de-sante/organisation-des-services/soutien-organismes-communautaires/soutien-organismes-communautaires-sante-services-sociaux>

Statistique Canada. (2025, juin 23). *Le Quotidien—Le bénévolat et les dons de bienfaisance au Canada, 2018 à 2023*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250623/dq250623b-fra.htm>

Stefanick, L., Best-Bertwistle, R., & Race, L. S. (2020). Retaining Volunteers in the Age of Precarious Work. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(2), 124-146. <https://doi.org/10.1080/10495142.2018.1526747>

Thibault, A. (2020). Volunteer recruitment : New perspectives. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 43(3), 407-420. <https://doi.org/10.1080/07053436.2020.1849161>

Vásquez, C., Barbeau, J., Brindamour, E., Del Fa, S., & Routhier, F. (2020). *Étude ethnographique des pratiques bénévoles au sein des Relais pour la vie de la Société Canadienne du Cancer* (p. 145). Société Canadienne du Cancer Division Québec. https://volunteeringonthemove.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/73/rapportSCC_Vasquezetal20.03.2020-1.pdf

Woolford, M., Joyce, C., & Polacsek, M. (2022). Strategies to optimize aged care volunteer recruitment and retention : A systematic review. *Journal of Gerontological Social Work*, 65(1), 45-62. <https://doi.org/10.1080/01634372.2021.1923605>